

Do organograma ao rizoma: o impacto das tecnologias e das dinâmicas de comunicação em rede na gestão do conhecimento organizacional

From the organizational chart to the rhizome: the impact of technologies and network communication dynamics on organizational knowledge management

Larriza Thurler

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ.
E-mail: larriza@gmail.com

Vinicius Andrade Pereira

Professor da Faculdade de Comunicação Social e do PPG em Comunicação da Universidade Estadual do Rio de Janeiro - UERJ; doutorado em Comunicação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ.
E-mail: vinianp@gmail.com

Resumo

As plataformas digitais, em especial os aplicativos de mensagens como WhatsApp e Telegram, assim como as dinâmicas de comunicação em rede impactam o modo como o conhecimento é compartilhado em organizações e empresas. Nesses ambientes, os fluxos de conhecimento seguem uma nova lógica organizacional, menos hierárquica, de maneira espontânea, não seguindo orientações *top-down*. Este artigo tem como objetivo refletir sobre os impactos dessas novas dinâmicas na gestão do conhecimento a partir do conceito deleuziano-guattariano de rizoma. Trata-se de um estudo exploratório que utiliza como metodologia a revisão de literatura sobre os conceitos de gestão de conhecimento e rizoma, assim como algumas possíveis articulações entre eles. A partir dessa revisão foi realizada a análise do compartilhamento organizacional pela abordagem de três princípios do rizoma deleuziano-guattariano (conexão, heterogeneidade e multiplicidade) e das potenciais implicações dessa abordagem na gestão do conhecimento organizacional. Espera-se, assim, contribuir com as discussões teóricas sobre compartilhamento de conhecimento em rede e sua gestão no âmbito organizacional. Para além de pensar algumas possíveis modulações nas práticas de gestão de conhecimento, foram apontadas outras questões desdobramentos em outros estudos que, pela relevância, devem ser mantidas como marcos a serem observados, como movimentos futuros de outros estudos.

Palavras-chaves: Gestão do conhecimento. Compartilhamento de conhecimento. Rizoma. Comunicação em rede.

Abstract

Digital platforms, and in particular messaging applications such as WhatsApp and Telegram, as well as network communication dynamics, impact the way knowledge is shared in organizations and companies. In these environments, knowledge flows follow a new organizational logic, less hierarchical, spontaneously, not following top-down guidelines. This article aims to reflect on the impacts of these new dynamics on knowledge management based on the Deleuzian-Guattarian concept of rhizome. This is an exploratory study that uses a literature review on the concepts of knowledge management and rhizome as a methodology, as well as some possible articulations between them. Based on this review, an analysis of organizational sharing was carried out using the three principles of the Deleuzian-Guattarian rhizome (connection, heterogeneity and multiplicity) and the potential implications of this approach in organizational knowledge management. It's expected, therefore, to contribute to theoretical discussions on knowledge sharing in networks and its management in the organizational context. In addition to thinking about some possible modulations in knowledge management practices, other issues were pointed out that, due to their relevance, should be maintained as landmarks to be observed, as future movements of unfolding in other studies.

Keywords: Knowledge management. Knowledge sharing. Rhizome. Network communication.

Introdução

Domingo, 23h50. Antes de dormir, um consultor de uma instituição que atende pequenas empresas pensa nos clientes que encontrará ao longo da semana. Um deles é proprietário de uma escola particular e o consultor precisa de sugestões de ações de inovação em produtos, processos, marketing e gestão organizacional para esse segmento de negócio. Decide recorrer aos seus colegas, por meio de um grupo de

WhatsApp, para saber se alguém tem alguma boa prática a compartilhar. No dia seguinte, pela manhã, antes mesmo de iniciar o expediente de trabalho, duas mensagens encaminhadas durante a noite indicam três sites que podem ser úteis para a busca de experiências de sucesso em escolas e uma relata uma ação implementada por uma escola em outro estado.

Essa troca de informações e conhecimento no ambiente digital, fora do horário de trabalho, de modo remoto e, não raramente, em trânsito, em uma rede social não corporativa, reflete parte das mudanças significativas nas formas de trabalho e de comunicação proporcionadas pelas tecnologias de informação de comunicação. No caso relatado, os consultores não ficam em escritórios, mas em campo, visitando empresas, e o celular é uma ferramenta extremamente importante para a comunicação e o compartilhamento de informações e conhecimento.

O uso de aplicativos e celulares é uma tendência observada em diversas organizações intensivas em conhecimento, como observa Bounfour: “Usos móveis penetraram massivamente na esfera profissional e são agora um de seus componentes estruturais. A mobilidade está se tornando um novo espaço promissor para a criação de valor” (2015, p. 45, tradução nossa).

No Brasil, o WhatsApp está instalado em 99% dos celulares e o Telegram em 60%, de acordo com a pesquisa Panorama Mobile Time/Opinion Box – Mensageria no Brasil – Fevereiro de 2022¹. Ainda, segundo a pesquisa, 85% dos brasileiros usam o WhatsApp todos os dias, enquanto o Telegram é usado diariamente por 25%. Com a popularização de aplicativos de mensagens e o uso de celular para acessar a internet está se tornando cada vez mais frequente entre trabalhadores móveis do conhecimento a criação de grupos fechados (não disponíveis publicamente e que requerem autorização de um administrador para fazer parte deles) em aplicativos como WhatsApp e Telegram para comunicação e troca de informações sobre o trabalho.

Os fluxos de conhecimento são modulados pelos aplicativos em questão, permitindo a emergência de uma nova lógica organizacional menos hierárquica e

¹Disponível em: <https://www.mobiletime.com.br/noticias/22/02/2022/telegram-esta-em-60-dos-smartphones-brasileiros/>. Acesso em: 24 mai. 22.

mais espontânea, aproximando-se de um modelo que reflete o conceito de rizoma proposto por Deleuze e Guattari em referência ao processo de construção do pensamento, de maneira aleatória, sem começo e sem fim, sem centro e periferia. “Não existem pontos ou posições em um rizoma como se encontra em uma estrutura, em uma árvore, em uma raiz. Existem somente linhas” (DELEUZE, GUATTARI, 1995, p. 15). Assim, as dinâmicas rizomáticas estariam ligadas às ideias de multiplicidade, heterogeneidade, conexões, abertura e alianças.

Tais dinâmicas despertam questões referentes à gestão do conhecimento, ao controle do conteúdo, à privacidade e às próprias características das tecnologias midiáticas hodiernas: como é possível fazer a gestão do conhecimento que é construído de maneira colaborativa e não hierárquica? Quem detém as mensagens trocadas? É possível que a empresa se aproprie delas? Como é a fronteira do pessoal e do profissional nestes aplicativos? As funcionalidades tecnológicas destes aplicativos contribuem para que eles sejam escolhidos como meio de comunicação no lugar dos canais institucionais? Este artigo tem como objetivo refletir sobre tais questões a partir do conceito de rizoma como paradigma para um modo de comunicação que, ao que parece, já é realidade em muitas empresas e instituições. Busca-se, assim, que as reflexões elaboradas contribuam nas discussões teóricas sobre compartilhamento de conhecimento em plataformas digitais, em especial por meio de aplicativos de mensagens.

Trata-se de um estudo exploratório e a metodologia usada foi a revisão de literatura de dois conceitos-chave para essa discussão: o de gestão do conhecimento e o de rizoma deleuziano-guattariano. A partir dessa revisão, foi realizada a análise do compartilhamento organizacional pela abordagem de três princípios do rizoma deleuziano-guattariano (conexão, heterogeneidade e multiplicidade) e das potenciais implicações das dinâmicas rizomáticas na gestão do conhecimento organizacional. Por fim, tecemos considerações conclusivas que, para além de pensar algumas possíveis modulações nas práticas de gestão de conhecimento, apontem algumas outras questões que, pela relevância, devem ser mantidas como marcos a serem observados, como movimentos futuros de desdobramentos em outros estudos.

1 Fundamentação teórica

1.1. Uma revisão sobre o conceito de gestão do conhecimento

Uma análise sobre a gênese da gestão do conhecimento mostra que ela surgiu com o intuito de usar o conhecimento existente na organização, seja de maneira explícita (como em documentos ou sistemas) ou de maneira tácita² (como o que está nas “mentes” dos colaboradores, obtido por meio de experiências), como vantagem competitiva empresarial. Gestores e programas de gestão do conhecimento viram-se diante do desafio de capturar o conhecimento individual e compartilhá-lo junto a uma equipe ou empresa, por meio de sistemas de informação, tecnologias de comunicação ou outras práticas para esse fim.

Claire McInerney e Ronald Day, no livro *Rethinking Knowledge Management* (2007), apontam que o surgimento da gestão do conhecimento está relacionado ao interesse nos métodos japoneses da produção industrial pós-fordista³, nos anos 1980 e 1990. Nesse período no Japão, observava-se uma nova organização do processo de trabalho e das relações entre trabalhadores, que tinha como características o achatamento das hierarquias gerenciais, as formas de controle da qualidade, o trabalho em equipe, a ênfase na comunicação e no aprendizado como ferramenta de produção, e o modelo flexível do *just in time*, características do modelo toyotista de produção, que se concentra no aspecto da cultura organizacional e de sua importância para a competitividade de uma empresa.

Se usarmos a categorização de Nancy Dixon (2018), que divide a Gestão do Conhecimento em três eras, não estanques e que coexistem, essa seria a primeira era que tinha como foco alavancar o conhecimento explícito, sendo mais relacionada à gestão da informação, ou seja, à gestão de documentos, de fluxos formais e de processos envolvendo o conhecimento já registrado. O objetivo era conectar as pessoas ao conteúdo, a fim de melhorar a aprendizagem individual. Prevalente até, mais especificamente, a década de 1990, suas práticas ainda são executadas até hoje.

²Segundo Michael Polanyi, um dos primeiros a desenvolver o conceito de conhecimento tácito, com diversas obras sobre o tema, é preciso reconsiderar o conhecimento humano começando pelo fato de que “sabemos mais do que podemos dizer” (1966, p. 4).

³Vale ressaltar que, ao contrário de Day e McInerney, alguns autores avaliam que não se trata de uma ruptura com o fordismo, mas sim de um aperfeiçoamento (o que seria uma ‘japonização’ do fordismo) ou, ainda, um sistema de produção qualitativamente novo (optando, assim, pela expressão “especialização flexível”, em vez de “pós-fordismo”) (WOOD, S., 1991).

A partir dos anos 1990, ganha destaque, por teóricos da gestão do conhecimento, o conceito de “capital social”, significando o poder das relações sociais e da criatividade intelectual como reserva de fonte para o capital. O termo “gestão do conhecimento” ganha popularidade, especialmente na América do Norte e na Europa, que enfrentavam pressão por maior produtividade e lucro, ao mesmo tempo em que sofriam aumento de custos trabalhistas, competição e comércio global. Posteriormente, práticas de gestão do conhecimento ultrapassam os muros da indústria e são adotadas pelo setor de serviços. Em seguida, são abraçadas pelo setor público e pela educação, com o uso de ferramentas tecnológicas e o advento da gestão da qualidade.

Depois dos anos 2000, programas de gestão do conhecimento passaram a ser implementados por ONGs e agências do governo, especialmente nos EUA, Reino Unido, Austrália e União Europeia. Nos EUA passou a ser usado também pelos militares. Essa seria a segunda era da gestão do conhecimento que, de acordo com Dixon, focou, além do conhecimento explícito, no conhecimento tácito. O intuito era fazer conexões entre pessoas, ou seja, a gestão da experiência. Surgem as comunidades de prática e as redes de conhecimento, especialmente por conta da popularização da internet. Vale lembrar que, “ao contrário da informação estática que pode ser guardada em bases de dados e/ou papel, o conhecimento está baseado em seres conscientes, ou emana deles e, portanto, está sempre mudando com a experiência humana” (MCINERNEY, 2002, p. 1009-1010).

Já a terceira era, que se iniciou por volta de 2015, tem como foco a alavancagem do conhecimento coletivo, a criação de novo conhecimento e a inovação, algo mais relacionado à gestão de ideias. O fluxo de conhecimento passa a ser entre uma rede de equipes, permeando não apenas a organização, mas clientes e outras partes interessadas.

Muitos autores consideram não ser possível gerenciar o conhecimento, mas sim proporcionar condições e contextos que favoreçam a criação do conhecimento. Assim, em um programa de gestão do conhecimento, é o artefato de conhecimento – como documentos, por exemplo – que é gerenciado, e não o conhecimento em si (MCINERNEY, 2002, p. 1011). Para os autores japoneses Nonaka, Konno e Toyama, (NONAKA, KONNO, 1998; NONAKA, TOYAMA, KONNO, 2000), o conhecimento

precisaria de um contexto para ser criado, um lugar no qual a informação possa ser interpretada para se transformar em conhecimento, considerando que a informação é a matéria-prima do conhecimento, constituída de dados tratados, porém sem significado atribuído. Esse local, com uma natureza complexa e dinâmica, é chamado de “Ba”, um termo originalmente proposto pelo filósofo japonês Kitaro Nishida.

Ba é o nexa entre tempo-espaço, ou como Heidegger expressou, a localidade que inclui simultaneamente tempo e espaço. É um conceito que unifica espaço físico como um escritório, espaço virtual como um e-mail e espaço mental como ideais compartilhados. [...] O conceito-chave para entender ba é ‘interação’ (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000, p. 14, tradução nossa).

Rafael Capurro agrega outros conceitos japoneses à definição de “Ba”. Segundo ele, “[...] o conceito de Ba, como usado por Kitaro Nishida ou Bin Kimura significa um lugar no qual o sujeito e o objeto ou *mono* (coisas, objetos) e *koto* (eventos, interpretação humana de objetos e experiências) se encontram” (2009, on-line, tradução nossa).

O termo "ba" é usado para se referir não necessariamente a um lugar físico, mas a contextos e/ou ambientes capacitantes de conhecimento, nos quais aconteceria a conversão do conhecimento de modo iterativo e em espiral. Tal conversão foi chamada por Nonaka, Toyama e Konno de modelo SECI, pelas iniciais de **S**ocialização, **E**xternalização, **C**ombinação e **I**nternalização, que se referem respectivamente à conversão do conhecimento tácito para tácito (em geral compartilhado por meio de observação, pelo fato de ser difícil articular esse conhecimento, como um mestre ensinando um ofício específico para o seu aprendiz ou um *trainee* acompanhando as tarefas em diversas áreas de uma empresa), tácito para explícito (por meio da escrita, símbolos, metáfora, tangibilizando o conhecimento em alguma forma de documento ou manual, por exemplo), explícito em explícito (no qual as pessoas combinam o conhecimento já explicitado, por meio de documentos, reuniões, etc., em um processo sistêmico), e explícito em tácito (que é a aplicação do conhecimento, como uma execução de um aprendizado ou a replicação de uma prática no trabalho).

A espiral indica que são promovidas novas e ampliadas rodadas de criação de conhecimento, incorporando o conhecimento individual ao conhecimento organizacional, como demonstra a figura 1.

Figura 1 – Modelo SECI (espiral do conhecimento).



Fonte: Nonaka, Toyama, Konno (2000).

O compartilhamento do conhecimento por meio de aplicativos de mensagens potencializa a externalização, a combinação, a internalização e, em especial, a socialização, ao permitir que o conhecimento esteja disponível a todo o tempo e lugar, por meio da troca entre as pessoas, através de conversas, e não mais restritos a documentos físicos. Esta interface tecnológica altera questões de tempo e espaço, como aponta Capurro.

Como qualquer outra mudança de mídias, as redes de informação eletrônicas criam possibilidades novas de geração do conhecimento, ajudando-nos, por exemplo, a superar de uma maneira diferente os limites de tempo e espaço, como no caso do encontro corporal ou da tecnologia impressa (2011, p. 7).

É o que seria para Capurro a hermenêutica artificial, ou seja, uma conjunção entre a hermenêutica clássica (que debate as diferenças entre a transmissão e a interpretação de textos escritos e o diálogo face a face) e a tecnologia da informação, com foco, por sua vez, na interface. “A interface possui habilidades orais que não podem substituir o face a face, mas podem deslocá-lo e ampliá-lo de diferentes maneiras” (*Ibidem*, p. 11).

Capurro atenta que diante de tal fenômeno é preciso adotar uma atitude crítica – que ele chama de “gestão do conhecimento cético” sobre o que é, com frequência, proclamado como conhecimento dentro de uma organização, considerando suas pressuposições explícitas e implícitas, seus impactos e objetivos. Além dos documentos, os seres humanos também são, em rede e no digital, canais de informação e comunicação, sendo preciso levar em conta questões como descontextualização e fragmentação da informação e de potenciais exclusões (sociais, técnicas, culturais etc.).

1.2. O rizoma deleuze-guattariano e os seus princípios

O conceito de rizoma vem da botânica; trata-se de um tipo de caule que cresce horizontalmente, como bulbos ou tubérculos, distinto das raízes. A imagem do rizoma é usada por Deleuze e Guattari como metáfora para um pensamento com multiplicidades, complexidades, com ramificações, não seguindo a lógica causal clássica, com causalidade progressiva e com o princípio de exclusão como amarras principais. Segundo os autores (1995), um rizoma teria seis princípios: 1º e 2º - Princípios de conexão e de heterogeneidade; 3º - Princípio da multiplicidade; 4º - Princípio de ruptura a-significante; 5º e 6º - Princípio de cartografia e de decalcomania.

Os dois primeiros princípios apontam para a conexão dos pontos de um rizoma, sem um ponto central, assim como uma realidade heterogênea, ou seja, “qualquer ponto de um rizoma pode ser conectado a qualquer outro e deve sê-lo” (1995, p. 14).

O princípio três, da multiplicidade, refere-se ao fato da não existência de sujeito nem de objeto, nem de pontos ou posições, mas somente de linhas que compõem uma

trama em movimento.

Os fios da marionete, considerados como rizoma ou multiplicidade, não remetem à vontade suposta de um artista ou de um operador, mas à multiplicidade das fibras nervosas que formam, por sua vez, uma outra marionete seguindo outras dimensões conectadas às primeiras (*Ibidem*, p. 15).

O quarto, da ruptura a-significante, implica que um rizoma pode ser cortado em qualquer lugar, podendo ser reconfigurado. “Há ruptura no rizoma cada vez que linhas segmentares explodem em uma linha de fuga, mas a linha de fuga faz parte do rizoma. (*Ibidem*, p. 17)”.

Por fim, os dois últimos, de cartografia e de decalcomania, referem-se às características de abertura e modificações constantes, assemelhando-se mais a um mapa com múltiplas entradas e saídas, usado de acordo com as necessidades de cada um, do que a um decalque, que é a reprodução de uma imagem de maneira estática. “Um rizoma é um mapa, aberto, conectável, desmontável, reversível, suscetível de receber modificações constantemente, que não pode ser justificado por nenhum modelo estrutural ou gerativo” (*Ibidem*, p. 20).

Barreto, Carrieri e Romagnoli sintetizam o conceito de rizoma da seguinte maneira:

(...) emaranhado de linhas em constante interação (fluxos), sem início e nem fim definidos. Essas linhas ora se estratificam em formas, ora permanecem fluidas como potência. Como vimos, as linhas podem ser duras, flexíveis e de fuga, as quais por meio de agenciamentos formam novos territórios. O rizoma expressa-se nos territórios, que, apesar de dinâmicos e mutantes, permitem-se mapear e se deslocam pelas forças que o atravessam (2020, p. 52).

Assim, entende-se que tal conceito abarca as dinâmicas fluidas, abertas, em movimento e flexíveis do compartilhamento de conhecimento, sem ponto central, com conexões constantes. Também é uma abordagem que permite refletir sobre as outras dinâmicas presentes nas relações sociais nas organizações, como as linhas duras, classificatórias, permanentes, como nos fluxos formais de informação e conhecimento presentes nas organizações (em repositórios, processos, taxonomias etc.).

As linhas flexíveis, mais maleáveis, como as trocas de mensagens de modo mais formalizado em comunidades de prática ou grupos de discussão, que reúnem

indivíduos com interesse comum no aprendizado e na aplicação do que foi aprendido, e que conta com moderação. E, por fim, as linhas de fuga, ligadas às mudanças e reconstruções, tais como as conversas em grupos de aplicativos, informais, criados de maneira espontânea, sem interferência da empresa, com a proposta de conectar pessoas que trabalham em determinado projeto ou com temática afim para trocas de experiências e informações.

2. Possíveis implicações entre a abordagem rizomática e os aplicativos de mensagens

Para analisar as dinâmicas de compartilhamento de conhecimento em aplicativos que extrapolam os limites do organograma e de hierarquias, e propiciam a formação de redes aleatórias, entre diversos profissionais, optou-se por selecionar os princípios 1, 2 e 3 (conexão, heterogeneidade e multiplicidade), que estariam mais alinhados a essas dinâmicas e trariam *insights* e reflexões sobre a gestão do conhecimento.

Os princípios de conexão e de heterogeneidade, e o de multiplicidade, que estão relacionados, estão presentes nas dinâmicas de compartilhamento de conhecimento dos grupos em aplicativos (como WhatsApp e Telegram), que vai sendo constantemente modificado e construído de maneira colaborativa, em rede, extrapolando as caixinhas dos organogramas.

Os números revelam a relevância de aplicativos de mensagens em atividades de trabalho. De acordo com a pesquisa *Mobile Communication for Employees – Converging Private and Professional Lives 2021*⁴, desenvolvida pelo Mobile Ecosystem Forum (MEF), o WhatsApp é a ferramenta de comunicação móvel mais usada para trabalho no Brasil. Dos 66% de brasileiros que usam *smartphone* no trabalho, 84% deles utilizam o WhatsApp para se comunicar com colegas, clientes ou fornecedores – mais do que e-mail (52%), telefonemas (39%), mensagens de texto

⁴Disponível em: https://www.mobiletime.com.br/wp-content/uploads/2021/08/MEF_Mobile-Communication-for-Employees-V.3.pdf. Pesquisa feita com 6.500 usuários de celulares em 10 mercados, dentre eles o Brasil. Acesso em: 24 mai. 22.

(25%) e aplicativo corporativo (15%). Esse número foi impulsionado pela pandemia e pela consequente intensificação do trabalho remoto e/ou híbrido.

A pesquisa da MEF elencou os tipos de conteúdo compartilhados por aparelhos móveis: documentos (43%), fotos (60%), mensagens particulares (51%), contatos (47%) e informações de projetos ou da empresa (47%). A maioria dos empregadores (43%) incentiva seus trabalhadores a usarem os aplicativos públicos para se comunicarem e pouco mais de um quarto (27%) indicam *apps* privados. Isso significa que, mesmo com a possibilidade de usar aplicativos ou plataformas corporativas, com mais controle e gerenciamento por parte das organizações, os próprios empregadores estimulam o uso de aplicativos públicos, não corporativos, que são muito mais acessados e usados pelos colaboradores.

Tal conteúdo, entretanto, comumente não é gerenciado pelas organizações, muito pelo fato de não terem condições tecnológicas para tal (muitas vezes a gerência nem sequer faz parte dos grupos, que têm funcionários como administradores). Além do mais, as funcionalidades dos aplicativos de mensagens para busca não permitem uma recuperação eficiente das mensagens, em especial quando se trata de arquivos em áudio. As mensagens também são organizadas no *feed* por ordem cronológica, com as mais recentes ocupando mais destaque do que as mais antigas. Assim, cada membro do grupo pode se conectar ao outro, sem ter *gatekeeper* ou moderador.

Eventualmente, há alguma ação voltada para uma ordem ou controle. A pesquisa citada anteriormente revelou que 26% dos entrevistados disseram que tiveram que retirar um ex-colega de trabalho do grupo, 16% precisaram apagar alguma informação de trabalho e 15% determinados contatos. Isso reflete o caráter flexível da formação dos grupos, tendo em consideração que as pessoas entram e saem de acordo com suas necessidades e papéis, mas também que em alguns momentos há linhas mais duras atuando.

A participação ou não da gerência e a transparência/visibilidade das mensagens trocadas por todo o grupo trazem questões relacionadas ao controle e à privacidade, que serão debatidas a seguir. Nos casos de grupos fechados, que não têm a participação de cargos hierárquicos mais elevados, os funcionários acabam tendo mais liberdade, por não estarem sendo vigiados e monitorados pelos chefes, para compartilhar não apenas casos de sucesso e processos eficientes, como também falhas

e fracassos, em busca de soluções ou para alertar outros a não cometerem erros similares. Isso acaba possibilitando uma maior heterogeneidade de conteúdo.

Os indivíduos estão constantemente buscando linhas de fuga para escapar do controle das organizações, porém outros elementos entram em jogo na detenção do conhecimento trocado na *web*: as próprias empresas de tecnologia. Ao usar aplicativos como WhatsApp, por exemplo, muitos funcionários acabam trabalhando além do expediente e durante finais de semana, estando o tempo todo disponíveis para seus colegas de trabalho, caindo em outra forma de controle. Isso sem mencionar seus dados que ficam sob a guarda e uso das gigantes de tecnologias, principalmente as Big Five, que são Meta (Facebook), Apple, Microsoft, Amazon e Alphabet (Google).

Mesmo com políticas de criptografia – como as adotadas pelo WhatsApp e Telegram – que asseguram que somente as pessoas que estão se comunicando podem ler o que é enviado e ninguém mais, metadados são armazenados e outros rastros digitais que implicam em um monitoramento digital compulsório. Em relação à segurança dos dados, pesquisa da MEF revelou que durante a pandemia, 44% dos entrevistados informaram que a empresa solicitou mudanças para tornar as conexões mais seguras (em geral em roteadores Wi-Fi e/ou Redes Privadas Virtuais – VPN). De maneira geral, mais da metade (54%) considera seguro o compartilhamento de informações via aparelhos móveis.

Uma das maneiras de se investigar dinâmicas rizomáticas é usando o próprio rizoma como operador metodológico, tal como propõem Barreto, Carrieri e Romagnoli (2020). Isso significa rastrear o fenômeno organizacional para entender o território, as linhas que o compõem, seus elementos, suas articulações e conexões. Algo próximo à cartografia, como ressaltam:

ainda que a cartografia enquanto uma analítica específica não seja incorporada nas pesquisas, o que se propõe aqui é que a perspectiva rizomática possa potencializar uma leitura da realidade que sustente as diferenças e, ainda mais, que a conceba como potência de criação, como devir (*Ibidem*, p. 56).

Dessa maneira, as dinâmicas em rede, acentradas, cada vez mais relevantes em uma sociedade hiperconectada, poderiam ganhar reflexões mais alinhadas com suas características de complexidade e volatilidade.

Considerações finais

O teórico das mídias Marshall McLuhan, ao se debruçar sobre o que eram, então, as novas tecnologias de comunicação em meados do século passado, propunha que o mais significativo a ser notado e observado com a emergência de uma tecnologia seriam as modulações e transformações que esta promove nos registros e dinâmicas sensoriais, perceptivas e cognitivas de uma dada cultura. Ao cunhar o termo Aldeia Global, o pensador canadense sugeria que, independentemente dos conteúdos, seria a instantaneidade, aliada às formas padronizadas de transmissão de notícias e de entretenimento, que gerariam um sentido de coletividade global, promovendo o que chamou de retribalização do mundo. A ideia seria que as sociedades ficariam mais próximas, ainda que guardando suas diferenças locais, a partir da identificação com linguagens comuns, como o rock n' roll, o cinema hollywoodiano, telejornais, revistas em quadrinhos, dentre outros produtos massivos.

Forjada a partir de um espesso tecido imagético-sonoro, instaura-se a grande tribo, com tantas línguas quanto os canais televisivos disponíveis via satélite. Apesar das diferentes nacionalidades, a horda global se comunica muito bem. Seus membros se reconhecem e se compreendem através da repetição de bordões de filmes blockbusters – *My name is Bond, James Bond; Play it again, Sam; E.T. go home;* – dos refrões das canções de bandas *globe trotters*, como Beatles e Rolling Stones – *All you need is love; I can't get no... satisfaction.* Os comportamentos se aproximam e os afetos se afinam mais rapidamente, como pede o, então, emergente mercado de entretenimento audiovisual, editorial e musical (PEREIRA, 2021, p. 34).

A comunicação em rede propiciada pelas tecnologias digitais alterou a estrutura hierárquica da circulação de conteúdo e seus centros de poder, possibilitando o surgimento de uma poderosa conversação global, descentralizada, em que todos somos mensageiros e receptores, possibilitando a comunicação de muitos para muitos. Com as mudanças de paradigmas e modelos mentais proporcionados pelas novas tecnologias, e o uso cada vez mais intenso desses espaços digitais também no contexto corporativo é cada vez mais importante que as empresas levem em conta as potencialidades desses sites não apenas como plataformas relacionais, mas também como ferramentas para a troca de conhecimento e geração de inovação. Trata-se de um tema de bastante atualidade e relevância na academia e no mercado.

O conceito de rizoma de Deleuze e Guattari ajuda a pensar as dinâmicas de comunicação e de compartilhamento de conhecimento em rede, particularmente através de aplicativos como o WhatsApp e o Telegram, que não são estáticas e rigidamente hierarquizadas, mas complexas e em movimento. A ideia de rizoma constitui uma oportunidade e um desafio para as empresas. Uma oportunidade é a potencialidade das conversas e trocas aleatórias, que alavancam inovações e a criação do conhecimento. Retomando Nonaka, Toyama e Konno, podemos dizer que constituem um "ba". Um desafio, por sua vez, é a gestão desse conhecimento criado e compartilhado, pois é cada vez maior a quantidade de informações trocadas nesses aplicativos, sem que tenham funcionalidades para registro e busca desse conteúdo. Outra questão é a dificuldade de validar a veracidade das informações que circulam nos *apps*. Caberia ao Estado um papel de agente regulatório, para que cobre das grandes empresas de tecnologia uma maior responsabilidade pelas informações divulgadas por meio de seus aplicativos e sites. Assim como, em paralelo, um processo contínuo de educação, tanto dos jovens quanto dos trabalhadores de diferentes idades, no que toca a usos responsáveis e éticos de aplicativos de produção, reprodução e compartilhamento de informações.

Um outro aspecto que julgamos interessante considerar como aprofundamento em estudos futuros seria pensar o que podemos considerar, juntamente a autores como Van Dick, Poell e De Waal (2018), como a plataformização das sociedades. Trata-se, resumidamente, do papel que grandes plataformas tecnológicas – seja um site de rede social, como o Facebook, seja um aplicativo de transporte, como o Uber, ou para deslocamento automotivo em grandes cidades, como o Waze – desempenham como receptores e bancos de dados de uma multidão de atores (os usuários), com enorme capacidade para estocar, reter, processar, comutar e até vender informações que interessem a diferentes empresas ou instituições.

Ainda, a ideia de plataformização conta, fundamentalmente, com a ideia-chave trazida por McLuhan, de que as mentes dos usuários se moldam e se acomodam às interfaces e aos modelos de arquiteturas de informação das plataformas, de modo que as relações cognitivas e perceptivas dos usuários refletem cada vez mais as plataformas e vice-versa. Isso colocaria, ainda, a questão acerca do poder de agência dessas *big techies*, seja como proprietárias dos conteúdos gerados por todos seus

usuários, seja em possíveis rupturas de processos de gestão que possam ocorrer, no momento em que tais empresas decidirem ou, por algum acaso, interromperem o funcionamento de suas tecnologias e plataformas, como foi o caso, exatamente, do WhatsApp, em 2021, trazendo inúmeros problemas para empresas e indivíduos.

As reflexões apresentadas neste artigo reforçam a necessidade de um olhar mais atento sobre o uso de aplicativos para compartilhamento de conhecimento organizacional – seja da parte de pesquisadores, com pesquisas empíricas e etnográficas. Tais investigações, ainda inspiradas pelo conceito de rizoma, poderão trazer *insights* acerca de como aproveitar melhor as oportunidades de criação de conhecimento, bem como para a superação de desafios de registro e a busca do conhecimento compartilhado.

O reconhecimento da emergência de modos de comunicação e de partilha de conhecimento que refletem dinâmicas rizomáticas nas empresas contemporâneas, pode soar, ainda, algo disruptivo, perturbando hierarquias, organogramas e práticas que pareciam orientar seus fluxos informacionais e cognitivos. Por isso mesmo, torna-se urgente que essas mesmas empresas compreendam cada vez mais do que se trata, de como tal acontecimento afeta suas referências e premissas em gestão de conhecimento, tendo como pano de fundo o complexo cenário digital e reticular no qual nos movemos, nos relacionamos e nos comunicamos agora.

Referências Bibliográficas

BOUNFOUR, Ahmed. Digital Futures, Digital Transformation: From Lean Production to Accelution. Springer, 2015.

BARRETO, Raquel De Oliveira; CARRIERI, Alexandre De Pádua; ROMAGNOLI, Roberta Carvalho. O rizoma deleuze-guattariano nas pesquisas em Estudos Organizacionais. Cadernos EBAPE. BR, v. 18, p. 47-60, 2020.

CAPURRO, Rafael. Gestão do conhecimento cético. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa. v. 1, n. 1, p. 4-14, de jan./jun. de 2011.

_____. A Dialogue on Intercultural Angeletics, 2009. Disponível em: http://www.capurro.de/intercultural_angeletics.html. Acesso em: 02 maio 2019.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. Mil platôs-capitalismo e esquizofrenia. Vol. 1. São Paulo: ed. 34, 1995.

DIXON, Nancy M. The three eras of knowledge management. *In*: J. P. Girard & J. L. Girard (eds.). Knowledge management matters: Words of wisdom from leading practitioners (pp. 19-47). Macon, GA: Sagology, 2018.

MCINERNEY, Claire R., Ronald E. DAY. Rethinking knowledge management. New York: Springer-Verlag, 2007.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

_____; TOYAMA, Ryoko; KONNO, Noboru. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.

PEREIRA, Vinícius A. Comunicação na Era Pós-Mídia - Tecnologia, Mente, Corpo e Pesquisas Neuromidiáticas. Porto Alegre: Sulina, 2021.

POLANYI, Michael. The tacit dimension. London: Routledge & Kegan Paul, 1996.

PORTUGAL, Silvia. Contributos para uma discussão do conceito de rede na teoria sociológica. *Science*, 2007.

VAN DIJCK, José; POELL, Thomas; DE WAAL, Martijn. The Platform Society: Public values in a connective world. Nova Iorque: Oxford University Press, 2018.

WOOD, Stephen. O modelo japonês em debate: pós-fordismo ou japonização do fordismo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 1991, v. 17, n. 6, p. 28-42.

***Recebido em: 30 de maio de 2022.
Aceito em: 26 de dezembro de 2022.***

COMO REFERENCIAR

THURLER, Larriza; PEREIRA, Vinicius Andrade. Do organograma ao rizoma: o impacto das tecnologias e das dinâmicas de comunicação em rede na gestão do conhecimento organizacional. *Latitude*, Maceió, v. 16, n. 2, p. 158-174, 2022.