

PROJETO EUROBRASIL 2000
Apoio à Modernização do Aparelho de Estado
Co-financiado pela União Européia

**Texto de Referência em
REDES E COMUNIDADES DE PRÁTICAS
(Comunidades Virtuais)**

Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão
Departamento de Programas de Cooperação Internacional em Gestão

Comissão Européia

Brasília

2006

Presidente da República

Luiz Inácio Lula da Silva

Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão

Paulo Bernardo Silva

Secretário de Gestão

Valter Correia da Silva

Diretor do Departamento de Programas de Cooperação Internacional em Gestão

Victor Branco de Holanda

Diretor Nacional do Projeto EuroBrasil 2000

Ruben Bauer

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Comissão Europeia

**Texto de Referência em
REDES E COMUNIDADES DE PRÁTICAS
(Comunidades Virtuais)**

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO
SECRETARIA DE GESTÃO
DEPARTAMENTO DE PROGRAMAS DE COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL EM GESTÃO
PROJETO EUROBRASIL 2000

Esplanada dos Ministérios, bloco K – 4º andar – sala 479-A
CEP 70040-906 – Brasília-DF
Telefones: (61) 3429.4906 / 3429.4208 / 3429.4836
Fax: (61) 3225.5183
eurobrasil@planejamento.gov.br
<http://www.planejamento.gov.br/gestao/conteudo/eurobrasil/eurobrasil.htm>

Direção Nacional do Projeto EuroBrasil 2000:
Carla Sorneta (equipe européia)
Flávia Carvalho (equipe brasileira)
Luciana Vieira (equipe brasileira)
Norma Nogueira (equipe brasileira)
Roger Pouliquen (equipe européia)
Ruben Bauer (Diretor)

CAPA
Bárbara Bela Editora Gráfica

DIAGRAMAÇÃO E ARTE FINAL
Bárbara Bela Editora Gráfica

TIRAGEM
200 exemplares

É permitida a reprodução parcial ou total desde que citada a fonte.

Normalização: DIBIB/CODIN/SPOA

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Comissão Européia. Textos de referência em redes e comunidades de prática: comunidades virtuais / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. – Brasília : MP, 2006.

52 p.

Conteúdo: As comunidades virtuais: a inteligência coletiva a serviço do homem – As comunidades virtuais: a inteligência coletiva a serviço das grandes organizações.

1. Rede de informação. 2. Sistema de informação. 3. Organização. I. Título.

CDU 004.7

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	07
INTRODUÇÃO AO CONTEXTO BRASILEIRO	09
SOBRE O AUTOR.....	10
PREÂMBULO	11
1ª. PARTE	12
JANUS – DIANTE DA PORTA: A FECHADURA.....	12
A - OS PRIMÓRDIOS: HISTÓRIA E GEOGRAFIA.....	13
1 – PEQUENO MUSEU DE HISTÓRIA VIRTUAL	13
2 – DINÂMICA DE GRUPO	15
3 – IDENTIDADE VIRTUAL E CONTRIBUIÇÕES REAIS	16
4 – OS AMIGOS DE MEUS AMIGOS SÃO MEUS AMIGOS	17
5 – CADA VEZ MAIS E-REAL.....	18
6 – BUSINESS IS BUSINESS	19
ESCRIBA.....	20
B – A IMPLANTAÇÃO: AS CHAVES	20
1- A IMPLEMENTAÇÃO, MODERAÇÃO, DIREÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS REDES DE COMUNIDADES VIRTUAIS (FÓRUM DE DISCUSSÕES, ETC.)	20
2 – AS RELAÇÕES HUMANAS NO ÂMBITO DE UMA COMUNIDADE VIRTUAL	23
3 – OS MEIOS DE ORGANIZAÇÃO ENTRE AS COMUNIDADES E A PARTE FORMAL DA ORGANIZAÇÃO EM QUESTÃO	26
4 – ESTRATÉGIAS DE INTRODUÇÃO DE TECNOLOGIAS EM ESTRUTURAS POUCO HABITUADAS, E MUITO HIERARQUIZADAS E BUROCRÁTICAS, COM UMA CULTURA TIC MUITO FRACA	27
5 – A GESTÃO DE CONVERSAS NO VIRTUAL, DIREÇÃO, MÉTODO, OBSTÁCULOS, SOLUÇÕES, ETC...	28
PASSEMOS PELA PORTA: O ENCAMINHAMENTO	31

2ª. PARTE	32
Uma visão de conjunto	32
A organização de uma comunidade virtual e sua relações com mundo exterior	33
Criação de uma comunidade virtual: CO.VIR	34
Os papéis de direção	35
Os papéis de clarificação	37
Os papéis de perfeição	39
Os papéis de apoio	41
Os papéis de ligação com o exterior	45
O 12º papel	48
O 7º dia	49
Agradecimentos	50
Modelo de carta de uso	51

APRESENTAÇÃO

O Projeto EuroBrasil 2000 é um acordo de cooperação técnica firmado entre o Brasil e a União Européia para apoio ao Governo Federal em seus esforços de modernização e reforma da Administração Pública, a partir do contato com o estado da arte europeu em administração pública e o intercâmbio de experiências entre o Brasil e a Europa nesse campo. Para isso, o Projeto conta com a assistência técnica prestada por um consórcio contratado pela União Européia, integrado pela Escola Nacional de Administração da França (ENA), pelo Instituto Sueco de Administração Pública (SIPU), pelo Instituto Holandês de Administração Pública (ROI) e pelo Instituto Nacional de Administração de Portugal (INA).

O Projeto tem por objetivo geral apoiar o Governo brasileiro na implementação da sua política de gestão pública, e por objetivos específicos:

- apoiar a flexibilidade da gestão da administração pública;
- reforçar a capacidade das instituições centrais para a reforma administrativa;
- melhorar a capacidade de gestão dos funcionários públicos de categorias superiores;
- melhorar as relações entre a administração pública e os cidadãos; e
- criar laços permanentes com a Europa.

Em um prazo de três anos, o Projeto prevê a capacitação de cerca de 5.000 servidores de nível superior do quadro permanente da Administração, mediante atividades como videoconferências, cursos de educação à distância, oficinas e seminários com especialistas, além de participação em missões técnicas à Europa e incubação de redes temáticas e comunidades de prática. Serão ainda elaborados estudos técnicos para subsidiar iniciativas de mudança na Administração Pública.

O Projeto tem três componentes principais:

- Fortalecimento da Administração Pública;
- Desenvolvimento da capacidade gerencial dos servidores públicos; e
- Relacionamento entre a Administração Pública e o cidadão.

Estes componentes, por sua vez, subdividem-se em blocos de ações encadeadas: as áreas temáticas do Projeto. Em seu formato atual, o Projeto conta com 13 áreas temáticas:

- Ética profissional;
- Formação para o serviço público;
- Gerenciamento de projetos;

- 
- Gestão de pessoas;
 - Gestão por resultados;
 - Melhoramento da relação entre o Estado e o cidadão;
 - Modelagem federativa;
 - Modelagem institucional;
 - Monitoramento e avaliação de programas governamentais;
 - Parcerias público-privadas;
 - Planejamento e gestão territorial;
 - Planejamento estratégico; e
 - Redes e comunidades de prática (suporte metodológico ao Projeto).

No âmbito do componente “Fortalecimento da Administração Pública” e da área temática “Redes e Comunidades de Prática” do Projeto, foi programada a oficina “As Comunidades Virtuais: A inteligência coletiva a serviço das organizações públicas”.

Esta publicação contém um texto de referência sobre o estado da arte dessa matéria, de autoria do especialista Pascal Nivard, da França.

Brasília, novembro de 2006
Direção Nacional do Projeto EuroBrasil 2000

INTRODUÇÃO AO CONTEXTO BRASILEIRO

O que expressões como “sociedade do conhecimento” ou “economia do conhecimento” denotam é a importância central do indivíduo (a singularidade do seu conhecimento) como o fator primordial de geração de riqueza no mundo contemporâneo, pois, se a informação pode ser estocada em livros ou bases de dados, o conhecimento somente pode ser encontrado (e renovado) dentro das mentes humanas.

Se entendemos por “gestão” em uma organização a coordenação das ações no âmbito da mesma, um dos aspectos centrais da gestão contemporânea é a qualidade dos processos pelos quais os estoques de conhecimento da organização (as pessoas) são articulados (coordenados) de modo a propiciar o alcance dos objetivos organizacionais. Obviamente, isso se obtém pela interação entre os conhecimentos individuais (ou seja, pela interação entre as pessoas), o “conhecimento organizacional” correspondendo ao resultado possível disso.

Em paralelo às formas tradicionais que regulam a interação humana para a coordenação de ações nas organizações (hierarquia, decisões, reuniões, comunicações por toda a sorte de meios como memorandos etc.), assumem crescente importância formas “horizontais” de prover contato mútuo entre pessoas que, duradoura ou temporariamente, tenham atividades em comum, interesses em comum, objetivos em comum. São as comunidades de prática, as redes de relacionamentos, e as comunidades virtuais.

Uma comunidade virtual pode ser entendida como um conjunto de pessoas que interagem em um espaço virtual (com base na Internet) concebido e desenvolvido para fomentar o compartilhamento, a transferência e a criação de conhecimentos de modo a constituir um intercâmbio de experiências bem-sucedidas, o que por sua vez acelera e enriquece a solução de problemas técnicos e administrativos. A necessidade da criação de comunidades virtuais na Administração Pública Federal (bem como nas esferas estadual e municipal) torna-se mais evidente à medida que organizações crescem em tamanho, escopo geográfico e complexidade.

Dentre as vantagens que naturalmente decorrem de uma boa funcionalidade das comunidades virtuais pode-se mencionar:

- uma redução de tempo e esforço de aprendizado dos servidores públicos;
- um aumento da velocidade de resposta às necessidades e críticas dos cidadãos;
- a prevenção do re-trabalho e de reinvenção; e
- maiores inovação e melhoria nos produtos e serviços.



SOBRE O AUTOR

Pascal Sylvestre Bertrand Nivard é especialista em gestão de ambientes sociais sobre os quais incidem tecnologias de comunicação, e desde 2001, o executivo principal de TIC (tecnologias de informação e de comunicação) na região francesa da Aquitânia, que conta com cerca de 90.000 servidores públicos.

PREÂMBULO

Mais do que tentar uma síntese globalizante sobre um assunto tanto deveras extenso quanto em rápida mutação, este documento tentará propor diversos pontos de vista, ou aberturas, sobre universos muitas vezes ricos e diversificados, e com fronteiras constantemente questionadas à medida que o acesso à Internet e às redes em geral se democratiza, e que surgem novos usos. Além disso, trata-se de um enfoque que a lógica interna do tema parece exigir, já que ele depende tanto das ciências sociais quanto da evolução das TIC (Tecnologias da Informação e da Comunicação), e agrupa problemáticas tão afastadas quanto o apoio aos doentes, os classificados das páginas de encontros e o acompanhamento de projetos.

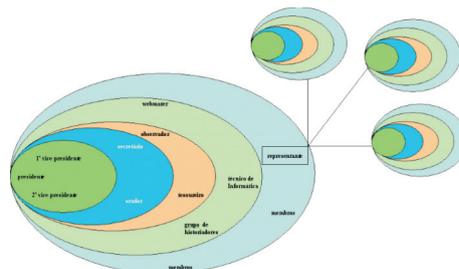
Mas este documento pretende também ser um guia de implantação, uma passarela que leva do real ao virtual, e do virtual ao real. Serão desenvolvidas as estratégias indispensáveis ao sucesso de um projeto de envergadura. Também será dado enfoque nos aspectos tecnológicos, financeiros, estruturais e humanos a serem considerados na implantação de um projeto de governança.

O subtítulo da primeira parte é A MARRETA e o da segunda O CINZEL. Nas grandes construções do homem que chegaram até nós através dos tempos, este usou de forma combinada sua vontade e suas ferramentas. Sua vontade se exprime tradicionalmente por uma marreta, ferramenta de ação por excelência, e a realização de sua vontade se exprime por um cinzel de escultor, que transmite a vontade do artista-artesão no material. A combinação destes dois símbolos permite passar do mundo da idéia ao mundo da realidade, passando pelo planejamento, pela realização dos elementos da construção e finalmente pela colocação das peças do quebra-cabeça. Foi assim que as 7 maravilhas do mundo foram construídas.

A primeira parte, denominada A MARRETA, é dividida em duas sub-partes:

- JANUS, deus mitológico de duas faces, que olha o passado e o futuro; trata-se de uma observação da história das comunidades virtuais,
- e ESCRIBA, escritor egípcio; esta parte prossegue pela identificação atual das ferramentas e dos agentes chave da implantação.

A segunda parte deste documento, intitulada O CINZEL, é dedicada à definição dos diversos papéis (ofícios) que tornam sólida e perene uma comunidade numa grande organização. 12 (10+2) papéis determinantes serão analisados, 12 pedras fundamentais de uma comunidade virtual e de suas relações com as outras comunidades virtuais, evocadas sob a forma de um modo operacional visto em seu conjunto e em detalhe, sobre cada uma das peças da “grande obra”!



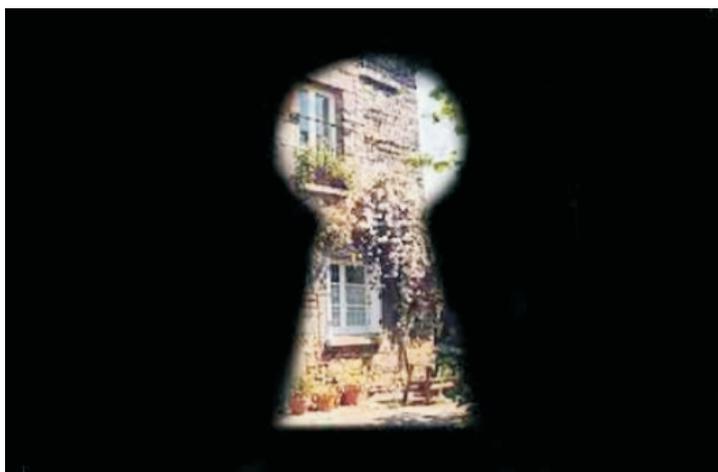
1ª PARTE

JANUS – DIANTE DA PORTA: A FECHADURA

A INTELIGÊNCIA COLETIVA A SERVIÇO DO HOMEM

Howard Rheingold, um jornalista americano de pesquisa científica que foi o primeiro a divulgar amplamente esta expressão, descreveu o fenômeno no seu livro editado em 1993, A Comunidade Virtual (Gradiva, 1997, para a tradução em português).

Ele detectou, em particular, uma evolução comum a quase todas as comunidades virtuais, na qual distingue cinco fases, que podem durar vários meses cada.



Fase 1: os participantes travam conhecimento acerca do tema do fórum, pelo qual já compartilham interesse.

Fase 2: as discussões atingem um bom nível no tema escolhido e um espírito de convívio se desenvolve. As personalidades dos que se exprimem são mais conhecidas, papéis de destacam (galhofeiro, rabugento, espírito crítico, purista, etc.).

Fase 3: os indivíduos que têm maior participação nas discussões sentem a

necessidade de encontrarem-se fisicamente uma primeira vez, e depois se reúnem, com maior ou menor regularidade, num espírito festivo.

Fase 4: eles estão suficientemente próximos para abordar problemas que podem ser íntimos. O grupo está globalmente bem firmado.

Fase 5: a comunidade virtual (agora também “real”) está suficientemente firmada para iniciar ações que a motivem coletivamente, fora do campo habitual do ou dos fóruns, no “mundo real”.

Esta constatação, efetuada já há mais de 10 anos, antes da generalização da Internet, é ainda mais pertinente nos dias de hoje, quando cada um pode criar livremente um fórum eletrônico sob a forma de uma lista de discussões. O fenômeno das comunidades virtuais já tem uma influência considerável na organização de nossas sociedades.

A) OS PRIMÓRDIOS: HISTÓRIA E GEOGRAFIA

1 – PEQUENO MUSEU DE HISTÓRIA VIRTUAL

Datação

Os paleontólogos nos ensinaram: datar e situar o aparecimento de uma nova espécie parece-se muitas vezes com a caça ao “snark”, esta criatura fugidia, meio-cobra meio-tubarão, inventada por Lewis Carroll. No que diz respeito às comunidades virtuais, a tarefa é ainda mais complicada pelo fato de que é todo um ecossistema que se delinea – alguns enxergam as premissas nas primeiras ferramentas de teleconferência.

Sem voltar tão longe, pode-se escolher (com um tico de arbitrariedade próprio do exercício) fazer coincidir sua aparição com uma tempestade de neve em Chicago: em 1978 dois desenvolvedores de informática decidiram tirar proveito de sua reclusão forçada para lançar-se numa sessão de programação sem parar – o resultado foi o que podemos chamar de primeiro fórum de discussão via computador: o ancestral das diversas tecnologias disponíveis hoje, 25 anos depois, para construir comunidades e colaborar à distância.

A definição que Howard Rheingold dá (cf. introdução) é a seguinte: “As comunidades virtuais são em geral agregações sociais que emergem da Rede quando uma quantidade suficiente de pessoas mantém discussões públicas por certo tempo, com suficientes sentimentos humanos, para formar redes de relações pessoais no ciberespaço”.

Mutações aceleradas

Imagina-se que tal criatura possa conhecer inúmeras transfigurações – o que não faltou, principalmente no lado técnico. As ferramentas que permitem a uma comunidade virtual nascer e prosperar estão em evolução constante, mas pode-se todavia levantar as principais, observando que podem ter usos muito distintos, e que muitas vezes uma mesma comunidade explora várias delas ao longo do tempo, e até mesmo simultaneamente.

- **Lista de discussão:** o sistema funciona com base na troca de mensagens eletrônicas. Uma vez inscrito alguém, são recebidas todas as mensagens enviadas pelos demais assinantes da lista, e pode-se enviar mensagens, que serão automaticamente distribuídas ao conjunto dos membros da lista. As diversas contribuições



podem passar ou não pelo filtro de um moderador, isto é, uma pessoa cujo papel é avaliar sua pertinência, sua qualidade, até mesmo sua legalidade. É possível ter acesso ao histórico da lista.

- **Fórum online:** trata-se das diversas variantes do conceito de BBS (bulletin board system). Um espaço online permite hospedar uma certa quantidade de discussões (ou *thread*: cadeia de artigos sobre um mesmo tema), que podem ser agrupadas e organizadas em categorias. Pode-se enviar e consultar as mensagens online, num sítio Internet dedicado – um sistema de aviso permite em geral informar que chegaram novas mensagens correspondentes aos seus focos de interesse, um motor de busca permite navegar no histórico, um moderador pode intervir.

- **Sala de bate-papo** (espaço de diálogo ao vivo): estas ferramentas retomam o princípio do Internet Relay Chat (IRC), canal de bate-papo online nascido na segunda metade dos anos 80 hospedando discussões em tempo real em modo texto – as trocas que ele permite são menos perenes que as precedentes, mas muito mais espontâneas, com forte propensão à dispersão.

- **Os mundos persistentes:** particularmente sofisticados ou mais espartanos, em 3D ou não, estes mundos persistentes derivam dos primeiros MUD (Multi-User Dungeons/dimensions: mundos virtuais de múltiplos usuários) que logo no início dos anos 80 transpuseram online a lógica dos jogos RPG. Tal espaço online recria todo um ambiente, no qual cada usuário encarna um personagem (avatar). Hoje estes mundos estão principalmente orientados para jogos online para múltiplos jogadores como os Sims Online ou Ultima Online que teve em 1997 seu grande impulso. Mas seu uso pode ultrapassar este quadro, como mostra por exemplo o projeto Grenoble 3D que pretende reproduzir a cidade real no ciberespaço (ver também www.secondlife.com), ou derivar sobre a modalidade dos sítios de encontros.

- **Os blogs:** os blogs (abreviação de weblog) são sítios construídos no modelo de diário de bordo, podendo inclusive tratar de assuntos diversos, até mesmo técnicos e extremamente especializados: uma ferramenta de edição online de uso extremamente simples que permite alimentar continuamente um sítio Internet – a ferramenta dispõe de funcionalidades que permitem criar ligações mais ou menos formais e estreitas com outros blogs, repassando seu conteúdo para o próprio sítio (*syndication*), etc. O fenômeno experimenta hoje um sucesso excepcional, criando uma blogosfera, verdadeira rede de comunidades virtuais mais ou menos estreitamente ligadas e ramificadas. As evoluções técnicas permitem alimentar um sítio desses a partir de um telefone celular (*moblog*), ir colocando fotos online à medida que são tiradas. A compra do sítio YouTube pelo Google em outubro de 2006, por um preço superior a um bilhão de dólares, mostra a que ponto o potencial dos blogs de vídeo é gigantesco.

- **Os wikis:** a última encarnação das ferramentas colaborativas online, os wikis são sítios cujo conteúdo, acessível e modificável por todos e a qualquer momento, está em evolução constante. Para ter uma idéia do funcionamento de um sítio desses, pode ser consultada, por exemplo, a página explicativa do projeto CraoWiki. A enciclopédia colaborativa Wikipedia funciona numa base técnica deste tipo, e conta com mais de um milhão de artigos em mais de 100 línguas.

- **Próximas evoluções:** é sem dúvida do desenvolvimento das tecnologias de mobilidade (sofisticação das ferramentas, desenvolvimento das redes e rápido crescimento de sua performance) e de sua junção com tecnologias de geoposicionamento que surgirão as próximas mutações. À medida que aumenta a democratização do acesso aos TIC, nota-se efetivamente uma reinserção cada vez mais forte das comunidades virtuais, originalmente muito desterritorializadas, num contexto local (ver abaixo).

=> para um histórico sintético dos conceitos, das tecnologias e das iniciativas em matéria de comunidades virtuais, consultar a página 4 do relatório “Online Communities in Business: Past Progress, Future Directions” (agosto 2004), relatório que oferece também um apaixonante estado da arte fundamentado na experiência de profissionais.

2 – DINÂMICA DE GRUPO

Vida e morte de uma comunidade virtual

Além da escolha e das possibilidades das ferramentas, a cristalização de uma comunidade virtual passa invariavelmente por um certo número de fases, cada uma delas podendo ter uma duração variável: tomada de conhecimento em torno de um interesse comum, emergência e confronto das diversas personalidades, tomada de consciência de si como comunidade, necessidade de contato offline (presencial), formalização de objetivos e procedimentos, implantação de ações que podem ultrapassar o escopo inicial do fórum ou da lista de discussão.

O pior inimigo de um grupo é ele mesmo

Sob este título, Clay Shirky, especialista e consultor sobre estas questões, dedica um artigo particularmente esclarecedor sobre os mecanismos que atuam na formação de uma comunidade virtual. Ele constata que em matéria de formação de comunidades, a regra é mais o fracasso do que o sucesso. As dinâmicas subjacentes escapam à consciência individual, assim como nas terapias de grupo. Clay Shirky identifica três derivas comuns (trocas com conotação cada vez mais sexual, até mesmo pornográfica, cristalização contra um inimigo comum irreal ou suposto que vem se substituir ao tema inicial, cristalização similar mas agora na veneração de uma figura tutelar).

Para evitar este perigo é necessário impor à comunidade um certo número de regras e formalismos, assim como uma espécie de “constituição” determinando como e quem pode ditar as regras e fazê-las respeitar. No artigo, Shirky constata também que o código (modo pelo qual a ferramenta tenta canalizar os comportamentos) não poderia nem substituir nem a médio prazo forçar os modos pelos quais os usuários se apropriam da ferramenta, e que convém deixar essas dinâmicas se expressar positivamente, aceitando por exemplo o surgimento de um grupo central, motor da existência do grupo, e confiando-lhe uma parte dos destinos da comunidade. Uma outra problemática abordada é a noção de tamanho crítico e da crise de crescimento: num universo Internet onde tudo se mede pela audiência, numerosas comunidades acabam por se tornar vítimas de seu próprio sucesso.

Campo de provas para sábios não tão loucos

As comunidades virtuais constituem um campo de provas e de observações particularmente rico para os sociólogos, bem como para os politólogos e todos os observadores das ciências sociais. Uma aventura como a do *Slashdot*, uma ferramenta colaborativa online e aberta que agrega mecanismos sofisticados com reputação de autoregulação (cf. www.ebay.com), é, com toda razão, totalmente fascinante.

=> É recomendável a leitura, no Walrus Magazine, da história de Edward Castronova, economista mas também contumaz jogador online de EverQuest. Considerando o universo similar a um microcosmo, com suas próprias regras, ele o tomou como tema de um estudo econômico em ambiente fechado, o que lhe valeu um salto significativo em sua carreira...

3 – IDENTIDADE VIRTUAL E CONTRIBUIÇÕES REAIS

Armadilha ou válvula de escape

A questão da identidade online é fundamental no funcionamento das comunidades virtuais (uso ou não de pseudônimo, possibilidade ou não de criar uma identidade fictícia, etc.). Esta questão foi também muitas vezes considerada fundamental na relação que cada indivíduo mantém com sua própria identidade no contexto das comunidades virtuais, cujo anonimato relativamente generalizado autoriza todo tipo de disfarce e libera a pulsão auto-ficcional.

Francis Jauréguiberry, em seu artigo *“Le moi, le soi et Internet”*, não nega os perigos da diluição da identidade inserida na possibilidade dessa experiência sem limite: As “manipulações de si”, às quais alguns internautas se entregam usando sexo, idade, status, etc. forjados nos fóruns de discussões ou nos IRC se multiplicam. [...] a manipulação de si na Internet nos fala do sofrimento ou da dificuldade do indivíduo contemporâneo em ser um sujeito capaz de enfrentar o desafio da gestão de sua identidade. O recurso da “manipulação de si” pode levar [...] seja à dissolução do indivíduo na sua realidade virtual, seja à experiência crítica dos limites de seu eu por si mesmo. No primeiro caso, [...] o indivíduo corre o risco de fechar-se numa prática compulsiva de Internet, levando-o a desenvolver uma atitude esquizofrênica autista. No segundo, a experiência da alteridade pode levar o indivíduo a vivenciar melhor o afastamento entre seu ideal e a realidade, a substituir-se no mundo e a repensar seus limites numa atitude mais aberta e criadora.

Uma comunidade mais aberta que a realidade

Num estudo dedicado à comunidade gay e lésbica online no Brasil, Gisele Marchiori Nussbaumer chega a uma conclusão similar: “as listas possibilitam a experiência de um desejo real na forma virtual e isto ajuda os participantes a se reposicionar no mundo” – a ponto que estas comunidades virtuais nascidas em reação a “uma sociedade moderna, racional, homogeneizadora e individualista” atuam sobre o real empreendendo ações de amplo cunho político.

Num registro um pouco diferente mas que aponta benefícios similares (solidariedade, apoio moral, liberação da palavra), o *“Observatoire des usages de l’Internet”* (<http://www.oui.net/>) publicou recentemente um estudo dedicado a um fórum Internet para doentes e famílias atingidos pela ataxia de Frie, doença rara, neurológica e degenerativa que mantém as faculdades intelectuais intactas, mas isola o doente (dificuldades motoras, da fala, da escrita). O artigo termina com uma defesa para este tipo de comunidade, suscetível de ligar pessoas dispersas e com um pedido efetivo de trocas sobre a própria doença, mas também de um “simples” contato humano facilitado pela retração do corpo sofredor. Comunidade virtual, mas real melhoria de vida no dia-a-dia de seus membros, favorecendo além disso o encontro no mundo real.

4 – OS AMIGOS DE MEUS AMIGOS SÃO MEUS AMIGOS

A seis degraus apenas do sétimo céu!

É essa mais ou menos a promessa implícita na qual se fundamentam todos os *softwares sociais* que experimentam uma explosão significativa. Uma teoria do psicólogo Stanley Milgram, formulada em 1967 e reativada posteriormente por uma gigantesca experiência levada pela Universidade de Columbia com internautas, diz que na escala do globo terrestre, duas pessoas quaisquer estariam ligadas uma à outra por uma cadeia de no máximo seis conhecidos. Então, por que não usar a potência de uma rede como a Internet para propor a cada um construir online sua própria rede, suscetível de levá-lo de conhecido a conhecido para aumentar seu campo social virando amigo de seus amigos... de seus amigos, etc. Pode-se facilmente imaginar a alavanca que uma promessa dessas permite imaginar – para encontrar uma oportunidade profissional, um emprego, uma moradia, a alma gêmea...



Os sítios se multiplicam.

Frank Beau, da FING, dedica à questão uma síntese excelente sob o título “O networking social, um novo tear para as redes de pessoas”.

Em março de 2003, nascia nos Estados Unidos o Friendster, transformando em princípio a teoria de Milgram: cada um é convidado a criar sua ficha online, a convidar seus amigos para fazer o mesmo e a tecer com ele um princípio de rede que irá se estender cada vez mais à medida que se amplia o fenômeno “viral”. Ferramentas de comunicação são postas à disposição dos usuários, mas também ferramentas de representação gráfica da rede em formação, ferramentas derivadas das pesquisas sociométricas levadas sobretudo nos Estados Unidos e que fazem aparecer um certo número de papéis-chave no cerne de uma rede social dependendo do cargo ocupado: papel estratégico de relacionamento de grupos fechados, ponto central focal de um grupo, ...

O sucesso não se fez esperar: em outubro de 2003, o Friendster faturava 13 milhões de dólares nos Estados Unidos, depois de ter drenado 4 milhões de inscritos em alguns meses. Na França, seus clones mais conhecidos se chamam Friendset.com, NetFriends.fr, Myamiz.com, Fiendsys.com, ou ainda Stribe.com, que traz a noção de tribo, cada usuário estando livre para organizar a sua de acordo com seus focos de interesse, sua localização geográfica, ... ou de inscrever-se numa outra – cada tribo pode ser pública, moderada ou privada, dispõe de uma agenda, de um fórum, de um álbum de fotos...

Derrubem as paredes!

A análise de Frank Beau torna relativo o sucesso de popularidade destes sítios, que pede para ser confirmado pela permanência e diz respeito principalmente aos Estados Unidos onde um enfoque de “rede social” existia antes da aparição das ferramentas TIC. Além de apontar certos efeitos perversos da abertura à escala individual, ele observa que o fechamento persiste na escala das diferentes comunidades, enquanto que é justamente nessa escala que o benefício seria o mais sensível.

5 – CADA VEZ MAIS E-REAL...

Nas fronteiras do real



A permeabilidade da fronteira entre o real e o virtual não é um conceito revolucionário; desde os primórdios, as comunidades virtuais representaram comunidades reais cujos meios de comunicação se inscreviam no ciberespaço. Todavia, assiste-se a fenômenos que assinalam de forma criativa esta porosidade: assim as bolsas de trocas, onde é possível pagar com dinheiro vivo um objeto adquirido... no universo virtual de um jogo RPG online, mesmo que seja um avatar particularmente poderoso resultante de horas e horas passadas a jogar online para melhorá-lo.

Mas a manifestação mais significativa desta sobreposição entre real e virtual reside sem dúvida na reterritorialização das comunidades virtuais. À medida que o acesso à Internet se generaliza (pelo menos nos países desenvolvidos...) e que tecnologias móveis desenvolvem

(Wifi, Wimax, UMTS...) acopladas às tecnologias de geolocalização, o fenômeno das comunidades virtuais tende a se repositonar sobre os marcos geográficos tradicionais para gerar uma espécie de realidade comunitária aumentada. Assiste-se assim ao aparecimento dos primeiros LoMoSos (redes relacionais móveis geolocalizadas), que permitem ao usuário enviar sua localização com fotos e mensagens de texto para cartões interativos visíveis pelos outros usuários. No mesmo registro, Dodgeball é um serviço online que permite informar a sua rede relacional o lugar onde se está através de seu celular, e saber, por outro lado, se amigos ou amigos de seus amigos se encontram nas proximidades, e enviar-lhes mensagens...

Seguindo eixos de pesquisa similares, a Intel Research coordena diversos projetos correlacionados no âmbito de um programa "Atmosferas Urbanas": O Jabberwocky explora, por exemplo, a tecnologia de conexão de curta distância bluetooth para identificar os celulares já encontrados por um proprietário de celular e os aponta, de modo a recriar o sentimento de segurança que experimentamos ao cruzar em nosso universo próximo com "estranhos familiares". No Japão acaba de chegar o Mogi, um jogo para múltiplos jogadores desenvolvido por uma empresa francesa, espécie de caça ao tesouro virtual e comunitária, que sobrepõe seu universo ao da cidade de Tóquio e associa, num procedimento colaborativo baseado na emulação e na colaboração, jogadores em situação de mobilidade com jogadores em seus PCs que lhes prestam auxílio. Mais perto de nós, em Seignosse, o nascimento de uma blogosfera comunitária pretende ter dado um passo a mais para uma verdadeira democracia participativa.

=> a ler: uma comunicação de Darren Wershler-Henry no âmbito de um programa "Comunicações para o amanhã" da Universidade de York, que principia por arranhar um estado da arte tanto técnico quanto sociológico antes de propor várias dicas de reflexão e pesquisa.

6 - BUSINESS IS BUSINESS

Marketing tribal, marqueteiro furtivo

O aparecimento de soluções prontas para o desenvolvimento de sítios de encontros explica porque o mercado suscita esperanças e uma cobiça que lembra os bons tempos da bolha Internet. Contudo, estaríamos errados em restringir a este tipo de manifestações o impacto comercial das comunidades virtuais.

Patrick Devesoye, mentor de uma obra online dedicada às possibilidades de marketing das comunidades virtuais, não nega que pode se tratar de uma faca de dois gumes, mas observa:

“conseguir criar uma comunidade virtual no seu sítio é não somente criar um sentimento mais forte que pode fidelizar ainda mais seus clientes, mas é também usar os membros da comunidade para que façam uma parte das tarefas que poderiam antes lhes ser atribuídas (hotline, por exemplo), sem contar a quantidade de informações sobre as expectativas de seus clientes atuais e potenciais que você pode extrair de todas as trocas produzidas no âmbito da comunidade”.

=> sobre um assunto correlato, o sítio *elanceur* hospeda um artigo “Como fazer negócios nos blogs” que é uma verdadeira mina para avaliar as possibilidades de marketing dos blogs, possibilidades suficientemente reais para que não suscitem apenas reações favoráveis.

Pequenas compras entre amigos

Outra sinergia possível, que os editores pensam explorar: acoplar uma oferta de networking social com uma oferta de comércio eletrônico. É assim que Thalensys, editor do FriendSys, se lança na venda online com AtomicPrice.com, ou que CashStore.fr propõe uma comunidade virtual de compras. A idéia de implicar o internauta, através de seus gostos e as recomendações que ele pode fazer aos que os compartilham, não é nova. Mas a fronteira entre exploração comercial dos dados e vida privada não pára de diminuir. Porque, no fundo, é disso mesmo que se trata: na era digital, a verdadeira riqueza reside na informação e na invenção de meios cada vez mais sofisticados de coletar e reusar os dados. E as comunidades virtuais não escapam à regra, mesmo se a criação de valor nasce do círculo virtuoso das dinâmicas colaborativas.



ESCRIBA

B) A IMPLANTAÇÃO: AS CHAVES



O que precede faz pensar que o mundo virtual é tão vasto quanto o mundo real. Talvez assim seja! É claro, entretanto, que a ferramenta nunca faz a obra, e é a inteligência humana que a maneja através de uma sutil alquimia entre o sonho, o pensamento e a idéia, entre a vontade, o desejo e a ação.

Quais são as condições necessárias, mas insuficientes, que devem ser preenchidas para que a implantação do local de ocorrência da inteligência coletiva seja um sucesso? Quais serão os agentes e as etapas que farão nascer um mundo povoado sustentável?

1 – A IMPLEMENTAÇÃO, MODERAÇÃO, ANIMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS REDES DE COMUNIDADES VIRTUAIS (FÓRUM DE DISCUSSÕES, ETC.)

A mitologia do mundo nos deu um exemplo famoso de construção de um mundo: trata-se do Livro de Gênesis da Bíblia.

Vejamos o desenrolar da história:

- Dia 1: a luz e a noite
- Dia 2: as águas e o céu
- Dia 3: terra, mar, árvores e frutos
- Dia 4: sol e lua
- Dia 5: peixes e pássaros
- Dia 6: homem e mulher dominantes
- Dia 7: descanso

Retomemos isso sob o ângulo do ordenamento de um projeto de implantação de comunidade virtual:

Período 1: a luz e a noite: as zonas brancas, cinzas e negras

A primeira etapa consiste em considerar as possibilidades de acesso da população visada. As zonas brancas são as que estão iluminadas, ali onde os recursos de telecomunicação estão claros. As zonas pretas são as que não se possuem meios de transporte da informação, e as zonas cinzas as que têm mas com baixo volume. A problemática inicial é portanto a do acesso. Mas ela não deve ser restritiva ao prosseguimento dos

trabalhos. Uma simultaneidade entre o desenvolvimento dos acessos e a implantação dos serviços à população alvo permite uma arrancada suave. Uma restrição deve entretanto ser levada em conta durante toda a vida do serviço: a velocidade de conexão do membro que possui a velocidade de tráfego mais baixa. Isolar um membro da comunidade só pode ser concebido com a finalidade de levá-lo a desejar fazer parte do grupo, e não de afastá-lo. Somente um pensamento estratégico deve levar a isolar um membro, e não um desdém pela diferença de condição de acesso dos membros.

Período 2: as águas e o céu: a norma aplicável: o apoio de hardware e o software da ferramenta

Contrariamente aos desenvolvimentos clássicos de produtos de informática, as comunidades virtuais apareceram em campos virgens, com ferramentas de desenvolvimento geralmente gratuitas, e usuários muitas vezes instintivos. O uso foi primeiramente afetivo. O adubo da explosão repousa sobre uma vontade de compartilhar, longe do comércio, mas dentro de uma visão afetiva e valorizadora, tanto para o que dá quanto para o que recebe. Os produtos de apoio das comunidades virtuais existem agora a custo de aquisição zero. Os técnicos impuseram por muito tempo pré-projetos, anteprojetos, cadernos de encargos, cadernos administrativos, cláusulas técnicas e muitos outros, enquanto que os usuários das comunidades virtuais adaptam ferramentas existentes para transformá-las nas ferramentas da sua cumplicidade. Um exemplo impressionante é o celular que foi desenvolvido nas florestas da Finlândia para conectar os lenhadores entre si, e que virou o companheiro íntimo de tantos humanos!

Período 3: terra, mar, árvores e frutos: a escolha dos módulos

Os vários módulos que foram identificados na primeira parte desta obra não devem ser acionados simultaneamente. Na verdade, é por uma apropriação suave e progressiva que a comunidade ganhará corpo. O diretor do projeto deve identificar e ativar sucessivamente os serviços que interessarão mais aos indivíduos da comunidade, aqueles que serão mais rapidamente usados. O jogo “copas em rede” foi um grande agente da conquista dos humanos frente ao conceito de compartilhamento de arquivos em rede. A propensão do indivíduo ao jogo o levou naturalmente a se fazer apanhar no conceito de rede, primeiro local, em seguida mundial. Os sítios de jogo online onde cada um pode confrontar milhões de jogadores online mostra a que ponto o espírito humano está pronto a ultrapassar as barreiras ancestrais da tribo de proximidade que o levaram à idade adulta.

Não há receita milagrosa na ordem de início dos módulos, mas muitas vezes muitos anzóis podem ser lançados:

- Elo sindical da entidade (informações sociais...)
- Elo da direção para os agentes (discurso online...)
- Elo temático (ação social, caixa de idéias...)
- Elo estrutural (os membros de um serviço, os membros de um local...)
- Elo conjuntural (implantação de uma reflexão, pesquisa...)

Período 4: sol e lua: preparação técnica

A etapa seguinte, e muitas vezes concomitante com as precedentes, é a da implantação técnica. Aí também, nenhuma necessidade de arquiteturas “Shadocks”, de método “Merise”, de análise de fluxos, de comportamentos, de usos. A mini-mensagem dos telefones celulares no mundo mostrou-nos que são os usuários que fazem o sucesso de um serviço, são eles que desvirtuaram uma ferramenta de um operador para torná-lo um dos primeiros meios de comunicação afetivos do planeta.

O início para o primeiro ano poderá se apoiar numa arquitetura das mais simples, como as que utilizam a maioria dos estudantes no mundo:

um, e depois alguns servidores Linux/Apache/MySQL
um motor aplicativo (ex: ferramenta Chrono-site gratuita, multi-modular)
um sistema de backup
e principalmente um pouco de inteligência comunicativa entre técnicos e a direção do projeto.

Período 5: peixes e pássaros: os primeiros testes

O começo da vida de um mundo virtual é feito por um pequeno grupo de pessoas motivadas, com um interesse imediato em usar a ferramenta. O espaço e o tempo são muitas vezes os aliados de um mundo virtual. De fato, o mundo virtual permite, durante a permanência do acesso, ligar homens e mulheres que podem entrar neste mundo a qualquer hora do dia, e em qualquer canto do planeta. Um efeito imediato da aparição dos mundos virtuais é a abolição do tempo, do espaço e do indivíduo “que sabe só”, em benefício da permanência, da ubiqüidade e da “entidade em marcha” da informação. O objeto informação passa a ser o alimento da entidade.

Ainda aqui, a única receita para o nascimento do novo mundo reside na identificação eficaz de homens e mulheres, ligados(as) por um domínio comum (cultural, estrutural, geográfico, hierárquico...). Serão eles e elas os primeiros a soltar os “gritos do recém-nascido”.

Período 6: homem e mulher dominantes: o desdobramento

É impossível imaginar, portanto canalizar a priori, o uso que será dado à ferramenta de governança implantada (cf. acima o SMS). A probabilidade tem pouco espaço no mundo virtual.

A estatística é quem portanto será mobilizada. Ela permitirá acompanhar as necessidades de acesso, de tráfego, de novos serviços (principalmente depois do aparecimento de desvio no uso do produto). Ela irá evidenciar as forças e fraquezas do sistema, suas oportunidades e ameaças. Trata-se de estar particularmente atento ao tráfego no sítio, às origens das conexões, ao uso das páginas, a todos os indicadores globais de produção e reprodução do mundo virtual.

Período 7: o repouso: a vida do mundo

Alguns meses serão suficientes para determinar o sucesso do serviço prestado. As estatísticas da quantidade de conexões, o volume de mensagens enviadas nas listas de discussão, o volume de trocas nos Chats, serão os indícios de satisfação dos habitantes do mundo virtual.

Não se pode entretanto negligenciar a evolução dos serviços: insuflar vídeos no espaço compartilhado, estabelecer um chat com o mais alto responsável da entidade, lançar um concurso de idéias com prêmios a serem ganhos, são idéias da “vida de todo dia” colocadas a serviço da instituição.

2 – AS RELAÇÕES HUMANAS NO ÂMBITO DE UMA COMUNIDADE VIRTUAL

5 atores devem ser mobilizados para evitar uma má sementeira.

- a alta hierarquia
- os secretários assistentes
- as hierarquias intermediárias
- os agentes
- os técnicos informáticos



A alta hierarquia

Ela deve perceber que a noção de “sei logo sou” leva uma instituição ao seu desaparecimento. O poder não é de quem sabe, mas de quem sabe dirigir um grupo. A força do grupo é muito superior à soma da força dos membros que o compõem.

Um desequilíbrio vai aparecer, uma fratura vai ser revelada, entre aqueles que sabem viver no mundo virtual e os que não sabem. Uma atenção particular deverá ser dada ao acompanhamento afetivo dos tomadores de decisões que poderiam ficar isolados, provocando assim uma rejeição da ferramenta de governança.

Afetivo quer dizer que a aprovação deve ser feita pelo viés de focos de interesse simples e diários do humano; um painel de controle com informações atualizadas, uma mensagem da direção, são algumas das idéias que podem atrair os **refratários** para o uso da ferramenta.

Os **tímidos** devem ser associados com a identificação dos serviços de forte impacto social na entidade: uma oferta de casa de férias, relação com organismos sindicais, documentações preparatórias para as reuniões gerenciais.

Os **neófitos** podem ser ativados na identificação de serviços de valor afetivo: relações humanas.

Os **confirmados** devem ser mobilizados para lançar-se na implantação de serviços de grande valor agregado para a instituição: painéis de controle, quadros de presença, quadros financeiros, relações sociais... e para a gestão operacional de serviços na comunidade virtual.

Aos **peritos**, finalmente, será confiada a velha tecnologia funcional (novos serviços na Internet), para propor a evolução do conjunto do produto.

Os secretários assistentes

Cada um dos que assinam documentos conhece o desgosto da multiplicidade das apresentações em mensagens eletrônicas, as fontes, os espaçamentos, as cores... sem esquecer a dificuldade de encontrar às 19hs a pasta com uma carta para corrigir, quando a secretária de plantão já terminou sua atividade profissional.

Uma grande atenção deve ser dada, e um acompanhamento personalizado deve ser implementado visando especificamente o conjunto dos secretariados, sem nenhuma distinção.

A comunidade virtual esbarra freqüentemente nessa categoria de agentes, que se apropriam às vezes dos poderes da autoridade no serviço para quem eles exercem suas funções. É por que, sem ir até a uniformização das tarefas, convém distribuir as competências desses agentes, e acompanhá-los na adaptação necessária de sua organização.

As hierarquias intermediárias

Os membros deste conjunto devem sofrer um impacto direto pela implantação da ferramenta de governança. Tanto remetentes quanto destinatários de mensagens, provindo tanto da alta hierarquia quanto dos agentes, eles são o nó ao qual a maior importância deve ser dada. Uma simples observação do comportamento humano relativo à rede mostra que os humanos funcionam pelo “afetivo”, que a necessidade de novos serviços responde a uma solicitação afetiva. Convém associar desde o início (período 1) as famílias dos executivos que serão confrontados com uma modificação da relação hierárquica (cf. acima).

Em contato direto com os agentes, eles devem ser os motores da evolução da estrutura. São eles que devem ser mentores da modernização, sob risco de se verem isolados dos agentes que encontram sempre um interesse imediato em desviar o uso da ferramenta.

A quantidade de e-mails com histórias engraçadas indica uma tomada de poder pelos agentes. Não se trata entretanto de repreender este desvio, o que levaria a provocar um deslocamento para uma outra ferramenta da nova função (clones, sítios colaborativos externos à entidade), mais sim de associar-se com transparência às listas de discussão e apropriar-se do conteúdo das mensagens, a fim de levar os insubordinados à moderação voluntária.

Os agentes

São todos os inscritos e/ou conhecidos na comunidade virtual.

Uma das tarefas a assumir para perenizar o desenvolvimento de um mundo virtual é assegurar a identificação dos recém-chegados, e o acompanhamento de sua inscrição. A identidade natural dos agentes (todos humanos) leva a uma consideração idêntica da problemática. A segunda parte deste trabalho define o papel do secretário do mundo virtual. A diversidade das inteligências torna-se força de convergência na comunidade virtual.

Os peritos devem particularmente estar associados já no primeiro período da gestação da comunidade virtual (cf. segunda parte deste trabalho).

Os técnicos informáticos

Esta categoria será a mais sensível. De fato, a implantação de uma comunidade virtual brota dos caminhos batidos pelos técnicos que conhecem os grandes sistemas centralizados, as redes de grandes computadores, os cadernos de encargos realizados pelo método Merise. Os jovens técnicos são também muito sensíveis a estes novos serviços; eles têm a lastimável tendência de considerar este uso como um brinquedo com o qual as disposições essenciais da vida de um sistema podem ser ignoradas: backup, segurança, ambiente...

Pode-se aí também fazer um zoom sobre as tendências dos técnicos frente às comunidades virtuais:

Os **refratários** (os “insubstituíveis”), que não aceitarão nunca não serem indispensáveis ao bom funcionamento do sistema; entretanto são eles que serão solicitados para a preparação das interfaces entre o sistema informático atual e sua integração no sistema global de governança.

Os **tímidos**, que poderão ser atraídos pelo lado afetivo da ferramenta.

Os **neófitos** que me parecem mais propensos a acompanhar os agentes e as hierarquias intermediárias (assistência nível 1).

Os **confirmados** que irão proceder à integração de novas funções na ferramenta global, e assegurar o bom funcionamento técnico da ferramenta.

E finalmente os **peritos**, que convém canalizar em sua atividade de vigília tecnológica ao serviço da entidade. Eles devem colocar toda a sua energia para integrar à comunidade virtual as ferramentas de gestão que estavam anteriormente separadas umas das outras, em programas separados, nem sempre interfaceados. Para tanto, devem propor soluções já existentes em estruturas de tamanho idêntico (exemplo: a unicidade do sistema de gestão contábil no conjunto das administrações alemãs).

3 – OS MEIOS DE ORGANIZAÇÃO ENTRE AS COMUNIDADES E A PARTE FORMAL DA ORGANIZAÇÃO EM QUESTÃO

A implantação de uma comunidade virtual pode perfeitamente se enquadrar no contexto habitual de um grande projeto.

Um **conselho de administração** do projeto, encarregado das orientações a dar, originário do conselho de administração da entidade,

Um **comitê diretor** encarregado da implantação operacional, integrando representantes de cada uma das categorias de usuários acima identificados,

Um **comitê de gestão**, encarregado da resolução das dificuldades operacionais,

Um **comitê de acompanhamento** encarregado da avaliação (anterior, corrente e posterior), originário dos dois comitês precedentes, mas integrando também um órgão de avaliação exterior.

Estes órgãos são detalhados na segunda parte deste trabalho.

É difícil definir uma comunidade como entidade de parte inteira. A comunidade representa um serviço (módulo, em termos técnicos), posto à disposição dos usuários. A unidade de gestão pode então ser considerada como um módulo (o blog, o fórum, a lista de discussão, os documentos online...). Trata-se de unidades moldadas nos módulos da comunidade.

Este enfoque deve ser cruzado com a unidade “peça estrutural” da instituição ligada às funções da entidade. A força de uma comunidade virtual é de permitir um agrupamento diferente das forças de produção, fora o recorte organizacional da entidade.

4 – ESTRATÉGIAS DE INTRODUÇÃO DE TECNOLOGIAS EM ESTRUTURAS POUCO HABITUADAS E MUITO HIERARQUIZADAS E BUROCRÁTICAS, COM UMA CULTURA TIC MUITO FRACA

Tal evolução não se constrói em uma semana nem em um mês. Entre o momento da decisão e a observação do sucesso do mundo virtual em modo de “cruzeiro”, decorrerá um prazo de 3 anos. É o prazo médio razoável para que um serviço internet seja lançado e se estabilize:



um ano para a preparação, as formações iniciais dos agentes, os testes;

um ano para a amplitude do uso e dos serviços implementados;

um ano para a estabilização das conseqüências organizacionais da introdução da ferramenta.

O recorte progressivo em períodos, evocado anteriormente, constitui uma ajuda à implantação de um projeto deste tipo.

A etapa “big-bang” consiste em colocar em serviço uma ferramenta simples, gratuita e evolutiva (como já existe) que permita a alguns aficionados já identificados a se encontrarem em torno de temas simples. O “boca-a-boca”, tal como no mundo Internet, fará o resto. Entretanto, é **ESSENCIAL** que haja nesses aficionados dos primórdios pelo menos um membro da alta hierarquia, um do escalão intermediário, um agente, um secretário e um técnico.

Num contexto de resistência, a primeira etapa é ensinar aos humanos a brincar com o mouse, a assimilar a estação de trabalho, não como ferramenta de trabalho, mas como ferramenta de ligação entre a mão e o espírito. Na história do mundo, o jogo freqüentemente se destacou como revelador de potenciais. O mais recente exemplo é o Sodoku que provoca, logo depois da solução das primeiras grades, sensações diferentes no espírito humano. Os jogos de estratégia de empresas têm igualmente uma atração incontestável para os executivos.

A segunda etapa consiste em fazer os usuários perceberem que eles não estão sós no mundo do computador. O jogo de “copas em rede”, os jogos de estratégia de empresas em rede são um meio de fazer os humanos desmistificar a ferramenta tecnológica.

O mundo virtual pode ser abordado igualmente sob a forma de um grande jogo (cf. Simcity, e <http://www.playtosor.net>) no qual cada um pode compartilhar seus conhecimentos, inserir-se no conhecimento da instituição, e obter proveito proporcionalmente ao que ele contribui. As ferramentas de gestão das relações humanas podem ser facilmente mobilizadas para acompanhar a fase de apropriação.

5 – A GESTÃO DE CONVERSAS NO VIRTUAL, DINÂMICA, MÉTODO, OBSTÁCULOS, SOLUÇÕES, ETC...

Uma nova função aparece em uma entidade que implementa um mundo virtual: os **WEBMASTERS**.

Não é um técnico informático, não é um agente clássico da entidade, são homens ou mulheres que têm qualidades de pedagogia, conhecimentos técnicos de gestão de um site web, aptidões ao espírito aberto, e uma forte disponibilidade intelectual.

De fato, a amplitude da apropriação da ferramenta leva à amplitude das solicitações de informações, ao compartilhamento dos truques e astúcias, aos lugares escondidos no mundo virtual... é indispensável que os webmasters continuem sendo os mestres do mundo virtual, sem o que espaços privados podem surgir, fora do controle da direção da estrutura.



Esta nova profissão requer homens e mulheres de confiança, próximos dos agentes, qualquer que seja seu nível de responsabilidade.

Eles devem poder apoiar-se em substitutos de proximidade a cada um dos elementos da estrutura, formados para os reparos de primeira necessidade, para a assistência de primeiro nível.

No que diz respeito às diferentes comunidades vivas (ação social, conselho de administração, os executivos, as mulheres, os habitantes de uma cidade, os usuários do Windows, os técnicos) existentes na instituição, cada uma deve poder indicar um elo de referência, que estará encarregado da animação, do arquivamento dos documentos, da animação e moderação dos fóruns, das ligações com a área técnica...

Através da difusão maciça e de um compartilhamento o mais amplo possível das possibilidades de intervenção no mundo virtual é que se dará o sucesso da apropriação. O MSN e o Yahoo Messenger conquistaram o planeta porque a liberdade de expressão é forte. O Ebay explorou as vendas na Internet porque há mais gente honesta no mundo do que vigaristas, e que cada um dos agentes é avaliado por seu parceiro em cada transação.

A implantação de uma comunidade virtual pode ser benéfica para um sítio web, porque ela cria um sentimento de posse em seus membros e permite fazer o sítio evoluir num processo participativo. Ademais, uma comunidade de usuários de grande envergadura pode ser valorizadora para a imagem do sítio, porque gera um forte capital de simpatia e cria um sentimento de confiança no internauta.

Todavia, se o perímetro da comunidade não for corretamente definido, cisões podem aparecer e cristalizar frustrações. A comunidade corre o risco então de produzir o efeito inverso do desejado, isto é, veicular uma imagem negativa.

Limites

A comunidade é construída graças a uma apropriação do espaço de discussão ou de todo o sítio web pelos membros. Todavia o fenômeno de apropriação pode constituir um freio às mudanças porque a mínima

modificação do sítio pode provocar uma avalanche de contribuições contraditórias, o que não é necessariamente simples de administrar.

Implantação

Portanto, a implantação de uma comunidade deve ser objeto de uma reflexão prévia, que permita precisar seus objetivos. É especialmente necessário que o tema aglutinador da comunidade seja complementar aos objetivos do sítio web. Um sítio de ferramentas terá, por exemplo, todo interesse em implantar uma comunidade de *hobbystas*.

Por outro lado, é desejável prever inicialmente uma política de animação, a fim de regular as trocas entre os membros.

Imposições jurídicas

Uma comunidade virtual pode ser muito produtiva e tornar-se o emblema de um sítio web. Entretanto, o fato de aglutinar indivíduos cria relações e pode levar em certos casos a *ciber-disputas*.

É necessário então balizar a comunidade com regras de bom uso e assegurar-se do respeito global da legislação. É particularmente importante assegurar em primeiro lugar o respeito pelas liberdades individuais dos membros, garantindo seu anonimato. Para tanto, deverão existir mecanismos para mascarar os endereços eletrônicos e qualquer dado de caráter pessoal.

A implantação de um “estatuto”, definindo os direitos e deveres dos membros da comunidade e lembrando eventualmente elementos de *netiqueta* (*carta de boa conduta na comunidade*), permite fazer compartilhar um modo de funcionamento.

Moderação

O termo “moderação” designa o controle e a filtragem exercida sobre as contribuições dos membros (quer seja num fórum quer seja numa lista de discussões). O objetivo da moderação não é a censura, mas a melhoria da qualidade das trocas suprimindo as contribuições consideradas nocivas à comunidade.

Distingue-se geralmente a “moderação a priori” da “moderação a posteriori”. A moderação a priori consiste em validar uma a uma as contribuições dos membros visando sua publicação. No inverso, a moderação a posteriori consiste em aceitar por *default* todas as contribuições e modificá-las ou suprimi-las depois da publicação.

As pessoas encarregadas da moderação são chamadas “moderadores”. O papel dos moderadores é determinante porque eles são encarregados do bom andamento das trocas entre membros.

A fim de legitimar sua ação, uma política de moderação clara e concisa deve ser explicitada. É aconselhado elaborar e fazer evoluir a política de moderação em concordância com os moderadores. Por outro lado, os moderadores serão tão mais bem aceitos quanto mais se tratarem de antigos membros, com histórico de contribuições para a vida da comunidade.

A escolha dos moderadores é delicada porque são eles que garantem o equilíbrio da comunidade. Os moderadores devem por outro lado possuir uma boa capacidade de análise e qualidades relacionais, a fim de não irritar os membros.

Gestão dos conflitos

Os moderadores são geralmente respeitados pelos membros, em função de seu status. Entretanto, na medida que exercem uma espécie de “censura”, pode acontecer que um membro da comunidade não admita o controle exercido pelos moderadores. Nestes casos, não é raro que o membro envie varias críticas agressivas sucessivas endereçadas aos moderadores.

A carta citada acima (cf. anexo da 2ª parte) deve dispor as modalidades de reações a este tipo de comportamento:

Chamada à ordem

Exclusão temporária do mundo virtual

Exclusão definitiva do mundo virtual

PASSEMOS PELA PORTA: O ENCAMINHAMENTO



Os mundos reais e virtuais não estão afastados um do outro.
Só um clique de mouse os separa.
As regras que os regem são as que os homens se impõem.
As vantagens são amplificadas na estrutura.
Os inconvenientes são minimizados para os agentes honestos.
As oportunidades são a medida da imaginação dos homens.
As ameaças também, sobretudo a de não entrar lá.
As emoções são as mesmas.

2ª PARTE

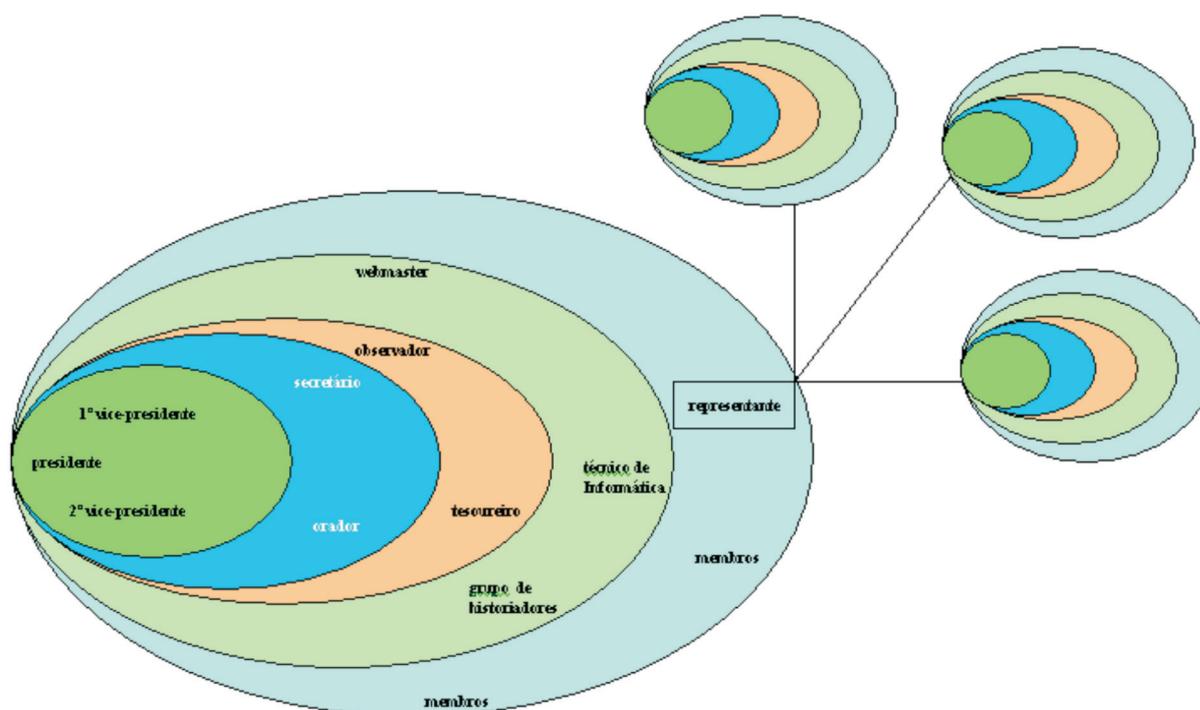
A INTELIGÊNCIA COLETIVA A SERVIÇO DAS GRANDES ORGANIZAÇÕES

UMA VISÃO DE CONJUNTO

Os mundos virtuais não escapam aos processos de organização. Exceto se desejarmos deixar deliberadamente a natureza virtual encontrar sua própria organização, convém implementar uma ordem que seja suficientemente clara e flexível ao mesmo tempo, capaz de conciliar harmoniosamente liberdade de expressão e respeito às regras.

Uma comunidade virtual não é substituta do mundo real, mas amplifica sua eficácia abolindo as fronteiras do espaço e do tempo.

O agenciamento proposto é inspirado no modelo dos grandes construtores, que nos legaram estes monumentos que atravessaram o tempo em nosso planeta.



A ORGANIZAÇÃO DE UMA COMUNIDADE VIRTUAL E SUAS RELAÇÕES COM O MUNDO EXTERIOR

Cada comunidade continua sendo um conjunto indissociável e autônomo em seu funcionamento. Os membros do universo são naturalmente membros de várias comunidades (temáticas, recursos humanos, recursos logísticos, etc.).

Cada papel dentro de uma comunidade é identificado como membro de um conjunto, este como membro de um sub-conjunto, fonte de fluidez da circulação da informação. Isto lembra um universo feito de galáxias, cada uma organizada dentro de uma ordem maleável e viva, cada uma participando do equilíbrio gravitacional geral. Uma particularidade, todavia, é que cada membro de uma galáxia é freqüentemente membro de outra (*talvez a 4ª dimensão!*).

Um papel é uma tarefa que não toma tempo integral, mas que se integra na atividade normal de um agente da organização.

CRIAÇÃO DE UMA COMUNIDADE VIRTUAL: CO.VIR.

Para fundar uma COVIR, é preciso uma reunião de membros, no mínimo dez, pertencentes como membros ativos à organização real.

Cada membro fundador de uma COVIR deve avisar por todos os meios seu superior na hierarquia, que deve por sua vez informar o supra-comitê das COVIR (ver capítulo das ligações com o exterior).

As COVIR são dirigidas por oficiais (titulares de um ofício, ou papel) eleitos por um ano. Todos os oficiais de uma COVIR devem aderir à regras e aos princípios da COVIR.

Os ofícios são os de:

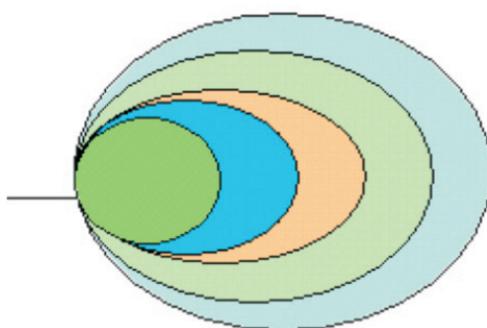
Presidente, 1º vice-presidente, 2º vice-presidente, orador, secretário, técnico informático, webmaster, tesoureiro, observador e historiador.

O grupo dos oficiais é complementado por um representante eleito entre os membros (ver capítulo das ligações com o exterior).

As eleições (ou nomeações) ocorrem a cada ano entre 15 e 30 de novembro. Desta forma as passagens de informação ocorrem entre 1º e 31 de dezembro. A posse ocorre no dia seguinte, ou seja, em 1º de janeiro.

Os ofícios são renováveis todos os anos, com um limite de três anos consecutivos para um mesmo ofício. É a condição para que uma comunidade não naufrague na personalização dos papéis pelo seu titular.

Fica claro desde então que uma das tarefas importantes de cada um dos membros do conselho administrativo virtual é a de detectar e formar seu sucessor.



O traço à esquerda no gráfico acima mostra que uma COVIR nunca aparece do nada, e sim da iniciativa de um membro de outra COVIR. Este traço é a ligação com a energia inicial, mostrando assim o vínculo original e sustentável entre COVIRs, numa relação “filha-mãe”.

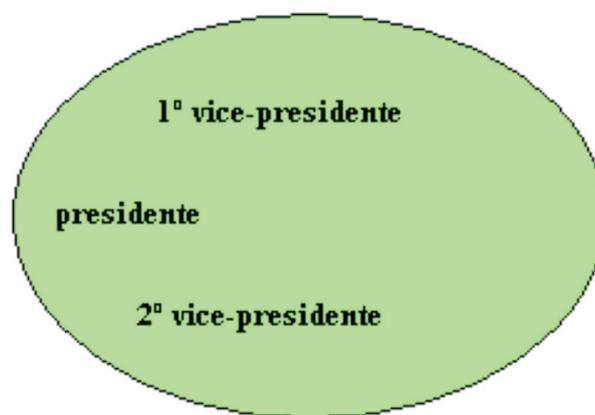
A decisão de criação é transmitida por escrito ao comitê de ligação intercomunidades (C.L.I.C.), que gera a lista das COVIR e o fornecimento dos códigos de acesso iniciais. Nenhuma COVIR pode iniciar temas (diretos ou indiretos) da organização sem ter recebido a autorização do C.L.I.C.

OS PAPÉIS DE DIREÇÃO

Toda comunidade contém um órgão de direção. O que é apresentado aqui se apóia numa organização que vem de uma época remota, a de homens e mulheres reunidos em torno de um mesmo tema, independentemente de local e hora, trabalhando juntos na construção de grandes realizações de pedra sobre nosso planeta. É realmente o tipo de universo que temos aqui, mesmo que virtual!

A direção é composta:

1. do presidente, encarregado da estratégia
2. do primeiro vice-presidente, encarregado da coordenação geral
3. do segundo vice-presidente, encarregado da recepção e da formação dos recém-chegados



O presidente

Ele é encarregado da definição da estratégia. É ele que promove os debates de fundo sobre o objetivo da comunidade.

Ele representa a comunidade virtual em todas suas relações. Ele é também o fiador das relações do grupo com a instituição real.

Para ser eleito para este cargo, um membro deve já ter ocupado um cargo de oficial.

Disposição transitória: esta disposição não se aplica na inicialização de um universo virtual.

Obs: Uma questão subsiste sobre sua designação, seja no grupo, seja por uma autoridade hierárquica em relação de confiança com o grupo.

Ele preside de direito todos os comitês da comunidade. Ele dispõe da lista de senhas da comunidade (FTP, listas de discussão etc.). Ele tem o poder de fechar provisória ou definitivamente a COVIR, depois de parecer do conselho administrativo.

Ele pode gerir diretamente a moderação de um assunto ou de um membro, notadamente na chegada de um novo assunto ou novo membro.

Ele é o aval da regularidade das pesquisas e dos votos.

Em caso de ausência prolongada, ele pode ser substituído pelo 1º vice-presidente, na falta deste pelo 2º vice-presidente, ou na falta deste pelo técnico informático (o Especialista).

Ele transmite a seu sucessor as senhas e os elementos da COVIR em seu poder.

Ele apresenta anualmente à autoridade administrativa relacionada o relatório financeiro (cf. tesoureiro) e moral (cf. orador) da COVIR.

Ele é destituído de sua função no momento em que perde a qualidade administrativa que lhe permitia participar da COVIR.



O 1º VICE-PRESIDENTE

Ele é ao mesmo tempo conselheiro do presidente e intérprete dos membros a seu redor.

Ele é também encarregado da animação do grupo. Ele é, junto com o 2º vice-presidente, o moderador dos debates, quem redistribui as mensagens pessoais e o incentivador dos *debates de forma*.

Ele é encarregado de regular a ação dos webmasters e dos técnicos.



O 2º VICE-PRESIDENTE

Ele é encarregado da formação dos novos membros. Trata-se de apresentar-lhes as modalidades específicas do funcionamento do grupo, a organização da guarda dos arquivos, o histórico da comunidade, de ensinar-lhes o uso das ferramentas particulares de gestão e de animação, de indicar-lhes as regras.

Ele é, junto com o 1º vice-presidente, o moderador dos debates, quem redistribui as mensagens pessoais e o incentivador dos *debates de forma*.

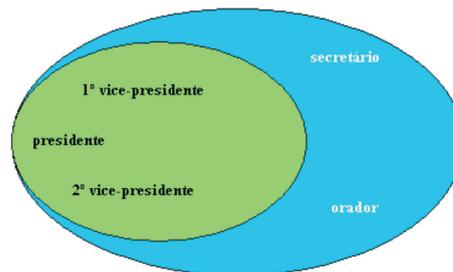
Em resumo, ele é quem, por sua ação inicial, assegurará a perenidade do grupo.



OS PAPÉIS DE CLARIFICAÇÃO

Uma vez implantada a direção, convém definir os papéis que irão trazer uma luz sobre o tema:

1. o secretário encarregado da gestão do histórico e da gestão administrativa (acompanhamento dos assinantes)
2. o orador, encarregado do respeito às regras (técnicas e administrativas)



O secretário

Ele é encarregado tanto do acompanhamento das inscrições, da conservação dos históricos dos arquivos e das mensagens (junto com o técnico), como do acompanhamento da correspondência real (física). Ele mantém também o registro das atas das reuniões reais da COVIR. Ele as repassa ao seu sucessor.

As inscrições na COVIR são feitas por solicitação espontânea ou por proposta de um membro conhecido. É de fato uma dificuldade para o grupo saber identificar os agentes de uma organização a cargo de setores de atividade e, portanto, aptos a integrar uma comunidade virtual.

É por troca regular entre as diversas comunidades que pode ser feito o acompanhamento eficaz, não apenas das inscrições, mas também dos cancelamentos (cf. representante). Ali também é difícil manter em dia uma lista dos titulares de uma comunidade.

Uma solicitação de inscrição deve conter no mínimo:

1. nome e sobrenome do solicitante
2. o posicionamento administrativo (direção, serviço etc.)
3. as coordenadas de contato (telefone, e-mail, endereço real)
4. a data da admissão
5. eventualmente, as coordenadas do apresentador

Quando a aprovação de uma solicitação de inscrição é adiada, ele comunica o adiamento ao solicitante.

Ele assina os documentos oficiais com o presidente e o orador.

Ele faz a verificação anual dos documentos em seu poder.

Ele é membro do comitê de gestão.

Ele representa a COVIR no supra-comitê dos secretários (intercomunidades virtuais) para acompanhar a evolução dos cargos dos agentes e, desta forma, sua inscrição nas diversas COVIR.



O orador

É ele que, junto com o 1º vice-presidente, assegura por um lado o respeito às regras de funcionamento da comunidade virtual e, por outro, resume os debates e propõe as votações, quando necessário. Os votos são dados sob decisão do conselho administrativo. Eles só valem como aviso.

Ele deve opor-se a tudo o que seria contrário às regras e aos princípios da COVIR, bem como registrar sua oposição para transmiti-la à autoridade administrativa relacionada.

Ele também sintetiza e conclui as trocas sobre um assunto dado.

É também ele que propõe os regulamentos particulares da COVIR.

Ele assina os documentos oficiais com o presidente e o secretário.

Ele entrega anualmente ao presidente um relatório de atividades do ano que se encerrou (cf. presidente).

Ele é encarregado de expor as regras de funcionamento aos novos inscritos.

Ele apresenta à COVIR os elementos (malotes e arquivos) provenientes da autoridade administrativa real. Ele é encarregado de depositá-los no espaço de armazenamento, informando os membros a cada vez.

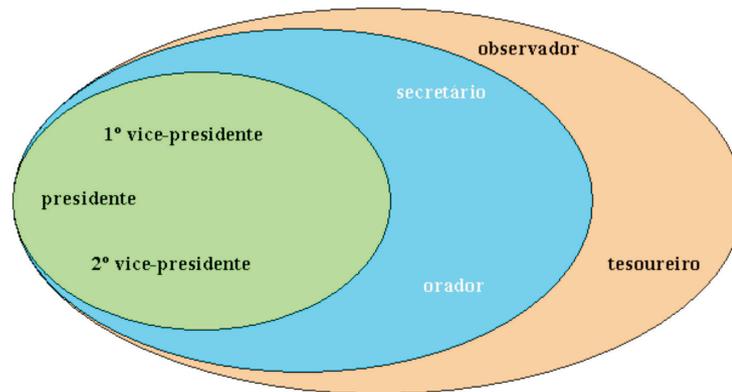
Ele representa a COVIR no supra-comitê das relações reais com as instituições.



OS PAPÉIS DE PERFEIÇÃO

A comunidade virtual está pronta para iniciar sua vida interna; só lhe falta os papéis de:

1. tesoureiro, encarregado da gestão financeira; e
2. observador, encarregado da detecção dos silêncios e das quedas de atividades



O tesoureiro

Em certos casos, a reunião dos recursos reais poderá levar à montagem da documentação financeira. É papel do tesoureiro cumprir esta tarefa, junto com o supra-comitê dos tesoureiros.

Por outro lado, ele pode ser encarregado da organização do encontro real (refeições, horário dos encontros etc.). Neste caso ele cuida, se houver, da contabilidade dos gastos incorridos.

Ele cuida também do reembolso das despesas decorrentes de ações de representação da COVIR (supra-comitê, representação exterior etc.).

Ele apresenta seu relatório ao conselho administrativo em cada reunião deste, e seu balanço durante a reunião anual de reentrada.

Ele faz, anualmente, a verificação dos documentos em seu poder.

Ele repassa ao seu sucessor todos os documentos em seu poder.

Ele é membro do comitê de gestão.



Ele representa a COVIR no supra-comitê da gestão dos recursos logísticos.

O observador

Nem todos os membros de uma comunidade se exprimem. É importante detectar os “silenciosos”, assegurar-se de que continuam como agentes, mesmo em silêncio, de que não estão se retirando sem razão.

Nos caso de não apropriação, ou de desapropriação, convém que o observador se aproxime do 2º vice-presidente, para que este o substitua na função de formador.

O observador é também encarregado de investigar os motivos dos cancelamentos, e de avisar diretamente o presidente.

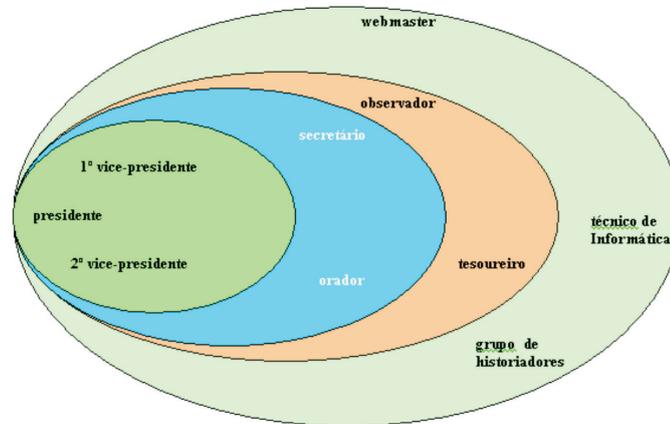
Ele deve procurar as razões para as fraquezas da COVIR, e fazer proposições para que todos os membros se apropriem da COVIR, a perenizem.

Ele representa a COVIR no supra-comitê da gestão dos recursos humanos.



OS PAPÉIS DE APOIO

A comunidade virtual dispõe agora de elementos suficientes para partir. Resta-lhe consolidar-se com papéis de apoio internos e de representação com o exterior.



Os papéis de apoio internos

webmaster

Ele é um dos elementos chave da comunidade virtual. Ele é o decodificador da expressão dos membros com os técnicos, e o decodificador dos produtos tecnológicos com o 2º vice-presidente (cf. primeira parte deste trabalho).

É pela pedagogia e tecnicidade deste agente que passarão as solicitações dos membros e as realizações técnicas. Ele é o fiador da ergonomia geral do sítio e das mensagens.

Ele é o formador permanente dos 10 membros do conselho administrativo. Ele leva seu apoio ao 2º vice-presidente na formação dos novos inscritos.

Além disso, é ele que dá forma, quem trata da pedagogia geral do sítio, da ergonomia das páginas, das sugestões de novas seções, de novas organizações dos arquivos.

Ele é membro do comitê de gestão.



Ele representa a COVIR no supra-comitê dos webmasters.

O técnico de informática

Ele é o especialista da comunidade, é quem conhece o funcionamento interno das ferramentas e quem integra as novas ferramentas, ou então as desenvolve.

Ele instala as ferramentas necessárias à implementação das decisões do conselho administrativo, e cuida da formação dos membros do conselho administrativo e da redação das notícias pedagógicas apropriadas.

Ele avisa o comitê de gestão sobre as tentativas de intrusão, assim como sobre todos os eventos técnicos que possam enfraquecer a COVIR.

Ele leva seu apoio ao 2º vice-presidente quando da formação dos novos inscritos.

Ele está pronto a executar o que lhe é prescrito pelo presidente da COVIR.

Ele cuida também dos backups dos dados, da sua segurança de acesso, da gestão dos códigos e das senhas. Ele é responsável pela implantação dos meios apropriados para assegurar essas funções, sempre ligado ao conselho administrativo.

Ele é membro do comitê de gestão.

Ele representa a COVIR no supra-comitê dos técnicos da organização.



O historiador

Ele representa a memória da comunidade, e agrega seu conhecimento tanto à visão interna do grupo quanto às suas relações com o exterior. É muitas vezes o presidente anterior da COVIR.

Ele é membro do comitê de acompanhamento e orientação.



Os comitês:

Quatro comitês devem ser implantados (cf. 1ª parte deste trabalho)

Um conselho administrativo

que é encarregado das orientações ao mundo virtual, proveniente do conselho administrativo real da entidade, composto dos **5 primeiros oficiais e do representante**.

O conselho administrativo reúne-se pelo menos uma vez por trimestre. É necessário o quorum de cinco membros. Todos os outros membros podem participar dos trabalhos deste Conselho, mas com voz consultiva apenas.

O conselho administrativo reúne-se de forma real uma vez por ano, e de forma virtual pelo menos uma vez por trimestre, em dia fixo (ex: a primeira segunda-feira dos meses de setembro, dezembro, março e junho).

O conselho administrativo decide em última instância sobre as inscrições e os cancelamentos dos membros.

Ele é consultado sobretudo no que envolve a perenidade da comunidade, notadamente as mudanças regulares das senhas de acesso.

Um comitê de direção

(**os 3 membros da direção**) encarregados da implantação operacional das decisões do conselho administrativo.

O comitê de direção se apóia na ligação permanente entre os três dirigentes da COVIR, seja real ou virtual.

Um comitê de direção

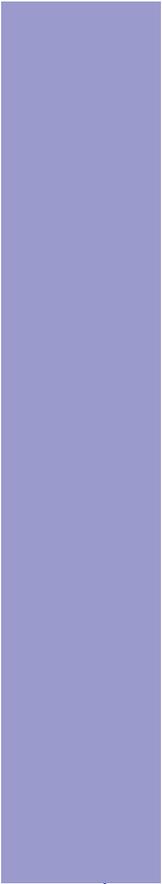
(**o presidente, o secretário e o tesoureiro, o webmaster e o técnico**), encarregados da resolução das dificuldades operacionais, do preparo operacional das técnicas de trocas de informação, de novas funções, do modo de armazenar as informações.

O comitê de gestão se reúne em real (fisicamente) ou virtual pelo menos uma vez por trimestre (ex: a segunda terça-feira dos meses de janeiro, abril, julho e outubro).

Um comitê de acompanhamento e orientação

Encarregado da avaliação (anterior, corrente e posterior), originário dos dois comitês precedentes, mas integrando também um órgão de avaliação exterior.

Este inclui os mais antigos presidentes da COVIR e um representante de cada uma das categorias de usuários identificados acima (titulares de cargos fora o presidente em exercício, os membros, os novos membros),



e sua ação é decisiva para conservar o espírito que reina dentro do grupo e fazer proposições para o futuro próximo e mais longínquo.

Ele pode agregar à discussão qualquer pessoa qualificada sobre um assunto da ordem do dia.

Ele é presidido por um membro da hierarquia real vinculada à comunidade, assessorado pelo presidente da comunidade virtual.

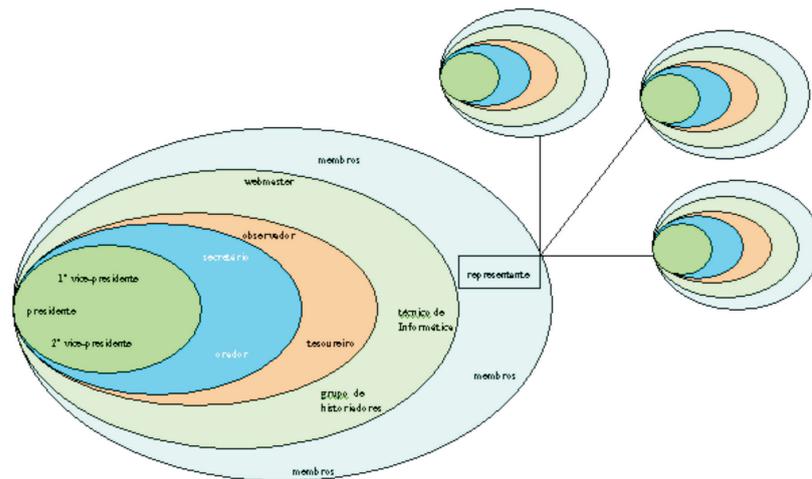
O comitê de acompanhamento e orientação se reúne uma vez por ano, no início do período de atividade (ex: 3ª sexta-feira de janeiro).

OS PAPÉIS DE LIGAÇÃO COM O EXTERIOR

Estando assegurado o funcionamento da COVIR, falta garantir o funcionamento geral da organização.

Para tanto, cada COVIR elege um representante a cada ano.

Ele é encarregado de representar a COVIR em suas relações operacionais com o exterior: organização real, outras COVIR, supra-comitês (e eventualmente comitês gerais se houver).



O representante

Ele é encarregado de representar a COVIR em suas relações institucionais reais e virtuais. Ele leva as decisões da COVIR e traz para a COVIR o resultado de seus encontros.

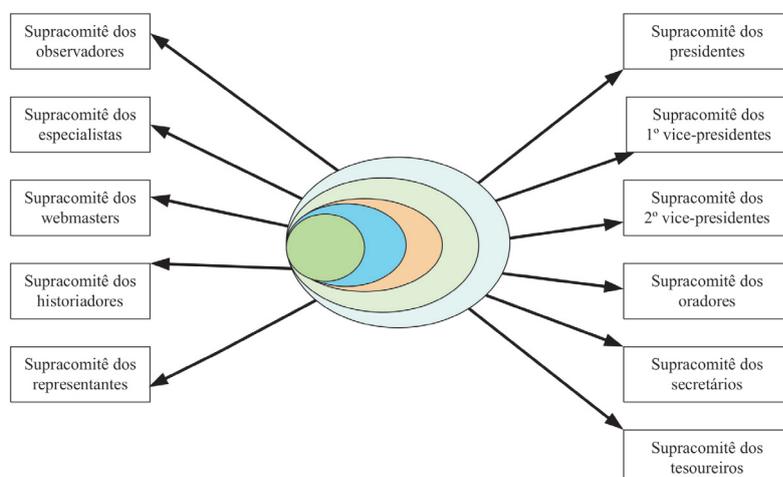
Ele não toma iniciativas, mas tem poder propositor em suas relações nos supra-comitês.

Ele assiste cada oficial de uma COVIR em suas reuniões nos supra-comitês. Ele os substitui em caso de necessidade.

Ele é o elo operacional com o mundo real (reuniões, malotes etc.) em ligação com os oficiais da COVIR.



Os 11 supra-comitês



Onze supra-comitês são representativos dos onze ofícios de uma COVIR. Cada um deles agrupa o membro de cada COVIR da federação encarregada do ofício considerado.

Exemplo: o supra-comitê dos secretários agrupa os secretários de todas as COVIR.

Eis a lista:

presidentes, 1^{os} vice-presidentes, 2^{os} vice-presidentes, oradores, secretários, tesoureiros, observadores, webmasters, técnicos, historiadores e representantes.

É recomendável criar um nível suplementar de comitês gerais, encarregado de agrupar as COVIR num departamento geral da organização.

Eles são encarregados, fora a distribuição das competências, de propor a cada membro ferramentas e métodos evolutivos do conjunto das COVIR que eles representam.

O representante de uma COVIR acompanha o titular do ofício na sua COVIR de origem ao supra-comitê correspondente.

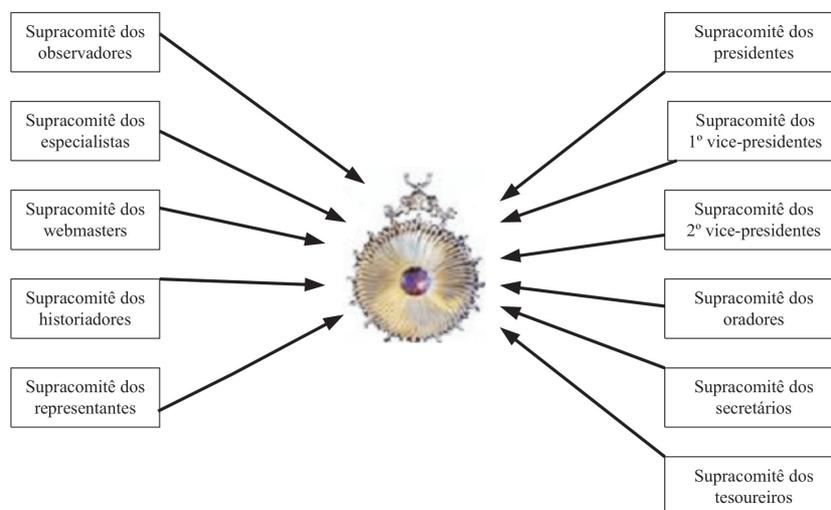
Cada supra-comitê elege anualmente um representante encarregado de representá-lo dentro do CLIC (cf. abaixo).

Cada supra-comitê se reúne em real pelo menos uma vez por ano, por iniciativa de seu representante no CLIC, que organiza os encontros.

O supra-comitê dos técnicos informáticos é encarregado da hospedagem das ferramentas das COVIR, e da entrega dos códigos de acesso iniciais. Ele fornece sob solicitação, e pelo menos uma vez por ano, a lista de todos os membros de cada COVIR aos presidentes de cada uma delas. Ele age sob as instruções do CLIC.



O 12º comitê: o Comitê de Ligação Intercomunidades (CLIC)



O 12º supra-comitê é encarregado de observar as evoluções do universo digital dentro dos 3 anos precedentes, e de propor orientações para os 3 anos a seguir. Este comitê é facultativo. Nenhuma votação é organizada.

Ele é composto de um representante de cada supra-comitê (11 membros), e da mesma quantidade de representantes da entidade governamental real da organização.

Ele se reúne por iniciativa do representante da supra-comunidade dos presidentes de COVIR, que organiza o encontro, com um prazo para convite de pelo menos um ano. Ele pode igualmente se reunir de modo excepcional, a pedido conjunto de 6 membros da organização real e de pelo menos 6 membros representando os supra-comitês, com um prazo para convite de pelo menos duas semanas.

O CLIC é encarregado da manutenção da lista de COVIR, verificada a cada ano, e da resolução dos conflitos que possam surgir.

O 12º PAPEL

E o mais importante, é o que desempenharão os membros. Eles são a substância ativa e reativa de uma COVIR.

É por eles e para eles que a COVIR viverá, se reproduzirá, e se espalhará (cf. capítulo *criação de uma comunidade virtual* no início deste documento).

Sua sensibilidade, suas aspirações, suas propostas devem ser integradas no plano de evolução da COVIR. É necessário suscitar sua intervenção, propor assuntos que possam levá-los a adaptar-se ao domínio da COVIR. Uma COVIR é como um ser vivo que se mexe, se sacode, se contrai, se estende, transborda às vezes, mas que deve mostrar sinais de vida ativa. Nada é mais perigoso para uma COVIR do que ver a data de atualização do sítio extranet afastar-se ao longo do tempo decorrido, não ver mais trocas de e-mails, ver seus membros esquecerem sua existência.

Uma grande organização deve se mostrar atenta à vida de suas COVIR, ao dinamismo dos conselhos administrativos, e à orientação do comitê de ligação inter comunidades.

A estrutura administrativa da organização real deve participar plenamente da vida do universo virtual.

O 7º DIA

Estamos no término da criação dos fundamentos de um universo virtual, falta lhe dar vida. As cartas por ofício (papel) devem nos ajudar nesta tarefa.

A semeadura foi feita, a gestação está em andamento (a prova é que você chegou a esta parte do trabalho), o parto está próximo. Como no real, as tensões vão aumentar.

O primeiro clique vai trazer sua parcela de emoções para os criadores,
o 2º sua parcela de esperança
e o 3º sua parcela de desejo.

O 4º clique será o do recenseamento dos primeiros endereços dos membros.

O 5º será o do anúncio do parto.

O 6º a primeira mensagem de um novo membro.

Quanto ao 7º, será para abrir a primeira resposta de um outro membro, a que confirma que depois do número 7 há todos os números conhecidos,

e os outros...

E a inteligência coletiva estará em funcionamento.

E o universo virtual será . . .



AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a:

Luc V., Evelyne D., Percy John H., e os outros que leram e corrigiram meu manuscrito;

Aquitaine Europe Communication pela sua assistência histórica;

Todos e todas que proporcionaram as condições necessárias à conclusão deste trabalho, notadamente Yannick Imbert, que me mostrou que uma instituição, por maior que seja, pode ser organizada, e Marcel Desvergne que fez uma perfusão das “civilizações digitais” em meu espírito;

Meus amigos da hora, os de ontem e de amanhã, meus amigos da noite, os de sempre, Hiram, Sócrates, João e os outros que me transmitiram o método e seu espírito, uma menção particular aos profetas do virtual (Steve J., Bill G. e os outros);

E principalmente uma lembrança afetuosa ao meu pai e à minha mãe que desejariam que esses mundos tivessem sido criados mais cedo;

E também para meus cinco filhos e sua descendência que darão muita risada daqui a cinquenta anos ao ler estas linhas, achando-as emocionantes pela sua mediocridade!!!

A todos vocês, não digo OBRIGADO, o que corresponderia ao fim deste trabalho, mas AINDA para que o levem, o façam evoluir e o transmitam ainda mais belo...

continua

..

*Se sobrar apenas um, sejamos ele
(scapin@altern.org, ilustre filósofo desconhecido do século XX)*

MODELO DE CARTA DE UTILIZAÇÃO

O conselho administrativo da comunidade virtual (após informação da *organização* na data de)
implanta uma ferramenta de comunicação entre os membros, notadamente pelo viés do sítio <http://.....>. Este sítio é de acesso restrito aos membros, e obedece à carta de princípios a seguir:

- 1- O funcionamento do sítio Extranet se desenvolve em todos os aspectos em conformidade com os estatutos e regulamentos que regem, o respeito da ética e dos interesses da organização. Ele está acessível a partir de redes internas da organização, e pela rede Internet, por um sistema seguro e evolutivo de senhas.
- 2- A rede Extranet está aberta a qualquer entidade membro da organização (direção institucional, associação de membros etc.). A integração de uma nova comunidade virtual dentro da organização lhe dá o direito de fato de usar um espaço reservado na Extranet.
- 3- Toda entidade que se beneficia é responsável pelo uso do espaço que lhe é reservado. Desta feita, o gestor do sítio não pode ser responsabilizado por informações depositadas no sítio. Para cada entidade, o presidente é responsável.
- 4- Cada entidade tem um código de acesso (senha trocável a qualquer momento), para seus membros. Este código permite acessar as partes privativas, e também depositar arquivos no espaço reservado à comunidade virtual. As modalidades de uso das partes privativas são definidas por um regulamento interno.
- 5- Em caso de abuso no uso de uma COVIR, o comitê de direção pode determinar, depois de ouvido o conselho administrativo, as sanções a seguir:

Chamada à ordem

Exclusão temporária do mundo virtual

Exclusão definitiva do mundo virtual

O supra-comitê apropriado, instância de recurso, é informado desta decisão.

- 6- Os documentos disponíveis no sítio Extranet não trarão nenhuma indicação contrária à segurança da instituição.
- 7- Qualquer comunidade virtual pode solicitar a visualização de um documento no espaço de apresentação privado. Para tanto, ela deve enviar a, que depois de validada, irá proceder à exibição solicitada.
- 8- Todo membro da organização pode propor um documento a depositar no espaço "arquivos comuns". Todo documento proposto, depois de verificado o doador, será validado por antes de ser integrado de acordo com as regras de classificação em vigor.
- 9- A inscrição na lista de discussão é feita de acordo com as modalidades em vigor. As mensagens endereçadas aos membros da lista de discussão podem ser moderadas antes da difusão, as mensagens de difusão geral o são em todos os casos.

- 10- Nenhuma atividade de caráter comercial, política, sindical, religiosa, nem pessoal é autorizada na rede (Extranet e lista de discussão). Somente as informações de caráter institucional são autorizadas.
- 11- Os documentos visíveis na parte pública devem ter autorização do autor e de sua comunidade virtual. A instituição se isenta de qualquer reclamação de membro que queira impetrar uma ação na justiça pleiteando eventuais direitos autorais dentro da legislação em vigor; a comunidade virtual é a única responsável.
- 12- Anualmente, depois de eleitos os oficiais de cada comunidade virtual, ou associações de comunidades virtuais (supra-comunidades), estes devem informar por escrito à instituição e ao gestor do sítio os dados do correspondente e do responsável pelo sítio durante o novo período, mesmo se alguns forem reeleitos.
- 13- Cada comunidade virtual usuária compromete-se a respeitar esta carta de princípios. Em caso de não respeito, o supra-comitê relacionado, depois de ter avisado a entidade em questão, e um membro do CLIC, poderá retirar a título conservatório a autorização de acesso e, se necessário, prosseguir com qualquer ação que julgar necessária. Uma decisão para prosseguimento poderá ser proposta no comitê de ligação inter-comunidades.
- 14- Esta carta poderá ser modificada, após consulta aos membros inscritos nas listas de discussão, pelo comitê de ligação inter-comunidades (CLIC), órgão supremo de coordenação das comunidades virtuais.

data e assinatura:

Qualificação do signatário:

(deve ser precedida da menção "lido e aprovado")

Nome do signatário:

Telefone:

Endereço eletrônico:

Serviço/direção:

Cidade/província: