



## Organizational Communication in the Digital Era: Contexts, Resources and Possibilities

This article places organizational communication within the complex context that characterizes contemporary society, and underlines the power of innovations in information technology and their impact on organizations. It also reflects on how organizational communications have evolved from the so-called information flows to the interactive and strategic processes that occur today in corporate communications. The article analyzes virtual community as an important strategic target, and it focuses the readers' attention on the need for digital communication in organizations to adopt integrated communication, through appropriate planning, as a parameter.

**Keywords:** society, organizational communication, corporate communication, organizations, practices, strategies, digital era.

**Submission date:** September 26th, 2007

**Acceptance date:** October 18th, 2007

### Origen del artículo

Trata-se de um estudo bibliográfico, que foi originalmente apresentado na sessão plenária "Marketing, Publicidad y Comunicación Corporativa en la era digital", do IX Congresso Iberoamericano de Comunicación - "El espacio iberoamericano de comunicación en la era digital", realizado em Sevilla, Espanha, de 15 a 17 de novembro de 2006.

## Comunicación organizacional en la era digital: contextos, recursos y posibilidades

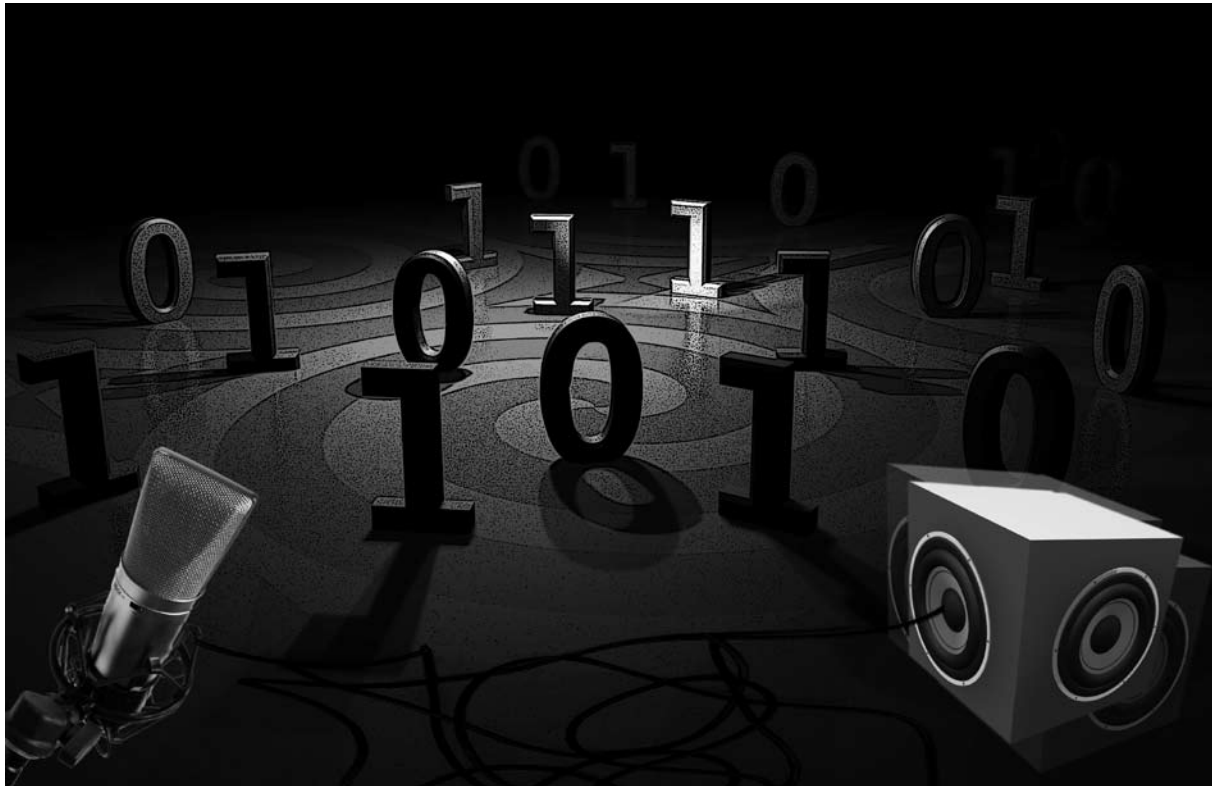
Este artículo sitúa la comunicación en las organizaciones en el contexto de la complejidad de la sociedad contemporánea. Destaca el poder de las innovaciones tecnológicas de la información y sus impactos sobre las organizaciones. Presenta reflexiones sobre la evolución de la comunicación organizacional desde los llamados flujos informativos a los procesos interactivos y estratégicos presentes hoy en el quehacer comunicacional del mundo corporativo. Analiza la comunidad virtual como un público estratégico relevante y llama la atención sobre la necesidad que tiene la comunicación digital de las organizaciones de adoptar como parámetro la filosofía de la comunicación integrada a través de una adecuada planeación.

**Palabras clave:** sociedad, transformaciones, comunicación organizacional, comunicación corporativa, organizaciones, prácticas, estrategias, conceptos, estudiosos, perspectivas, dimensiones, era digital.

**Recibido:** 26 de septiembre de 2007

**Aceptado:** 18 de octubre de 2007

# Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades



Muito já se comentou sobre a complexidade da sociedade contemporânea e os desafios constantes a que estão sujeitas as organizações e todos os atores que dela fazem parte. Situar a sociedade onde estamos inseridos constitui condição *sine qua non*

.....  
\* **Margarida M. Kröhling Kunsch** Professora-titular e pesquisadora da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Tem mestrado e doutorado em Ciências da Comunicação e livre-docência em Teoria da Comunicação Institucional: Políticas e Processos, pela ECA-USP. Publicou os seguintes livros: *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*; *Universidade e comunicação na edificação da sociedade*; e *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. Organizou, entre muitas outras coletâneas de comunicação social, os livros *Obtendo resultados com relações públicas* 92a. ed., 2006) e *Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora* (2007).. Ex-presidente da Intercom (1987-1989; 1991-1993) e da Alaic - Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (1998-2002; 2002-2005). Presidente da Abrapcorp - Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Membro do Conselho Consultivo da Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Organizacional. E.mail: mkkunsch@usp.br.

para análises de cenários e contextos, cujas leituras são objeto de interpretações para construção de diagnósticos situacionais e constituem subsídios indispensáveis no processo do planejamento e da gestão estratégica da comunicação corporativa. Neste sentido, não adianta as organizações utilizarem simplesmente as poderosas armas das novas tecnologias da informação e da comunicação, por modismos, sem antes terem consciência das bases que irão justificar a escolha de determinadas

ilustrativas. Castells, com seus três volumes sobre a sociedade-rede (1997, 1998, 1999 e 2006) e a galáxia da internet (2003) chama a atenção para a força da revolução tecnológica da informação, que está modificando a base material da sociedade em ritmo acelerado, e analisa o poder da internet como meio de comunicação para organizar a sociedade.

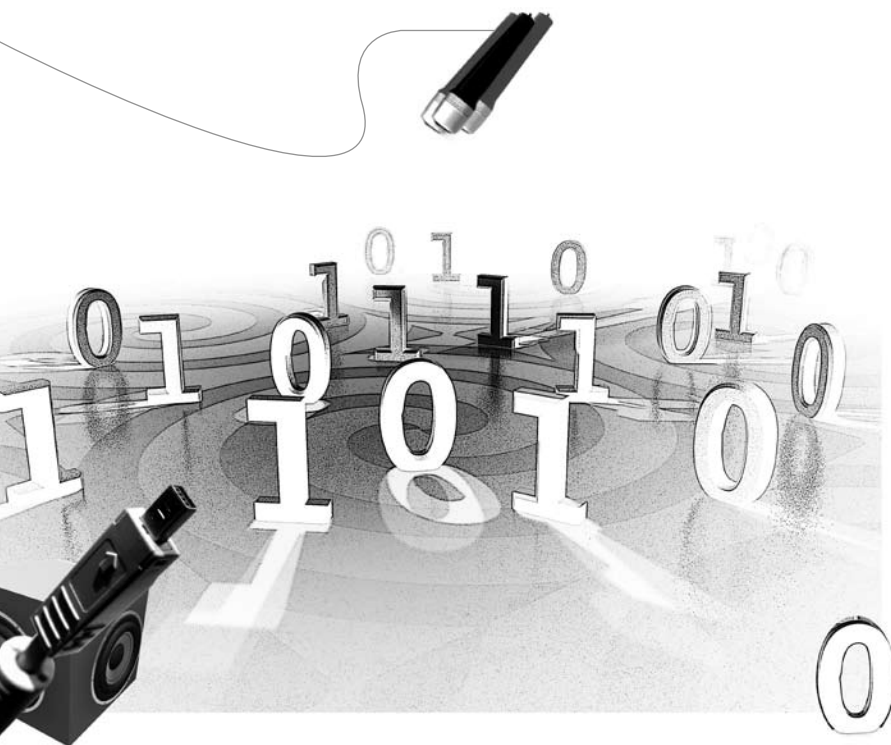
Em *Enigmas da modernidade-mundo*, Octávio Ianni (2000, p. 155), reflete sobre o poder da mídia na sociedade contemporânea, usando a metáfora do “príncipe eletrônico”. Ele estabelece uma relação entre o príncipe de Maquiavel e o moderno príncipe de Gramsci. Gianni Vattimo, em *A sociedade transparente* (1991), fala do advento da sociedade da comunicação e do papel preponderante que exercem os *mass media*, fazendo com que tenhamos uma sociedade transparente e complexa ao mesmo tempo. Em *La utopía de la comunicación* (2000, p. 63), Philippe Breton destaca a sociedade da comunicação, totalmente constituída por redes de informação e auto-reguladas politicamente.

Todas essas novas configurações do ambiente social global vão exigir das organizações novas posturas, necessitando elas de um planejamento mais apurado da sua comunicação para se relacionar com os públicos, a opinião pública e a sociedade em geral.

Dentro do processo de globalização, as organizações privadas exercem um papel preponderante. Segundo Armand Mattelart (1994, p.246-247),

... não somente a empresa se converteu em um ator social de pleno direito, exprimindo-se cada vez mais em público e agindo politicamente sobre o conjunto dos problemas da sociedade, mas, também, suas regras de funcionamento, sua escala de valores e suas maneiras de comunicar foram, progressivamente, impregnando todo o corpo social.

O processo de globalização mundial delinea um novo perfil de agência de publicidade e propa-



midias digitais. São reflexões que pretendemos tratar neste artigo.

### Sociedade sociedade **digital** e sociedade **midiática**

São inúmeros os autores que vêm trabalhando a sociedade da informação, do conhecimento ou digital e que analisam a sociedade midiática, mediatizada, transparente e da comunicação. Vamos fazer referência a alguns que consideramos importantes para fundamentar este estudo. As contribuições de Don Tapscott e Art Cston (1995), Pierre Lévy (1996) e Manuel Castells são

ganda e de uma empresa de comunicação corporativa do presente e do futuro. Todos esses fatores estão provocando novas formas de sociabilidade e novas posturas dos agentes responsáveis pelas comunicações, dos setores públicos e privados e de segmentos da sociedade civil, com fortes consequências sobre todas as organizações em geral.

Como Manuel Castells (1998, p. 27), acima mencionado, também Milton Santos (1996), ao abordar o sistema técnico atual no contexto da sociedade e do espaço geográfico, enfatiza que a era da informação é a matéria-prima da revolução tecnológica.

O avanço tecnológico por que passam telecomunicações, imprensa, rádio, televisão, computadores, internet e transmissões via satélite impele a sociedade a um novo comportamento e, conseqüentemente, a um novo processo comunicativo social, com inúmeras implicações técnicas, éticas e morais.

As tecnologias apontadas pela telemática estão definitivamente revolucionando as comunicações. Os exemplos são evidentes nas indústrias culturais, na multimídia, na televisão (interativa, digital, por cabo e de alta definição), nos aparelhos celulares e em todas as interações das mídias disponíveis. Toda essa convergência midiática é uma realidade presente nos dias de .hoje e acontece, também, nos processos comunicativos das organizações. Uma das forças dessa sociedade midiática é a web – rede mundial de computadores. Para Manuel Castells (2003, p. 287), estamos vivendo numa sociedade em rede e dominada pelo poder da internet:

Esta sociedade em rede é a sociedade que eu analiso como uma sociedade cuja estrutura social foi construída em torno de redes de informação microeletrônica estruturada na internet. Nesse sentido, a internet não é simplesmente uma tecnologia; é um meio de comunicação que constitui a forma organizativa de nossas sociedades; é o equivalente ao que foi a fábrica ou a grande corporação na era industrial. A internet é o coração de um novo paradigma sociotécnico, que constitui na realidade a base material de nossas vidas e de nossas formas de rela-

ção, de trabalho e de comunicação. O que a internet faz é processar a virtualidade e transformá-la em nossa realidade, constituindo a sociedade em rede, que é a sociedade em que vivemos.

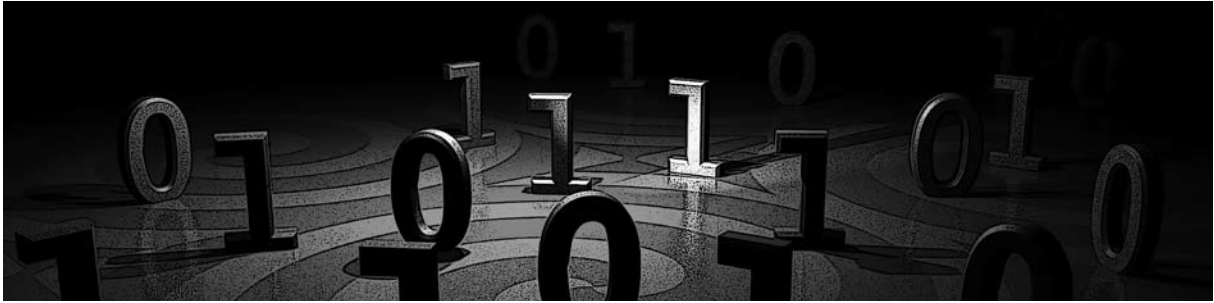
É exatamente no âmbito dessa nova sociedade e de cenários mutantes e complexos que as organizações operam, lutam para se manter e para cumprir sua missão e visão e para cultivar seus valores. A comunicação neste contexto tem um importante papel a exercer e passa a ser considerada de forma muito mais estratégica do que no passado. Portanto, ela ocorre em ambientes complexos onde o que predomina é a incerteza global, conforme Anthony Giddens (2003).

Neste sentido, a comunicação precisa ser considerada não meramente como instrumento ou transmissão de informações, mas como processo social básico e como um fenômeno nas organizações. O poder que ela e a mídia exercem na sociedade contemporânea é uma realidade incontestável. Dominique Wolton, no livro *Pensar a comunicação* (2004, p. 27) enaltece este poder: “A comunicação é um dos mais brilhantes símbolos do século xx; seu ideal de aproximar os homens, os valores e as culturas compensa os horrores e as barbaridades de nossa época.” E, na sua mais recente obra, *É preciso salvar a comunicação* (2006, p. 9), o autor reafirma ser a comunicação uma das maiores questões do século XXI:

Em menos de cem anos foram inventados e democratizados o telefone, o rádio, a imprensa de grande público, o cinema, a televisão, o computador, as redes, transformando definitivamente as condições de troca e de relação, reduzindo as distâncias e realizando a tão desejada aldeia global.

Esta valorização da comunicação que ocorre na sociedade também acontece nas organizações.





Toda a convergência midiática presente no dia-a-dia do cidadão percorre o fazer comunicacional das organizações com igual intensidade, pois estas são partes integrantes da sociedade e formadas por pessoas que se intercomunicam e se inter-relacionam, por meio da comunicação interpessoal, grupal e de todas as suas mídias tradicionais e inovadoras como as digitais.

### As organizações na era digital

Como partes integrantes da sociedade como um todo, as organizações estão sujeitas a todas as suas mudanças e a novas incorporações. Uma organização nessa perspectiva pode ser considerada uma micro-sociedade que opera nas mais diferentes dimensões sociais, econômicas, políticas e simbólicas.

Para Robert Srour (1998, p. 27), “as organizações não mais ocupam lugares específicos e tendem a tornarem-se virtuais, porque é mais fácil e mais barato transportar a informação do que as pessoas, através das tecnologias do teleprocessamento e da computação”. A comunicação *on-line*, por meio das redes de computadores e de satélites, passa a fazer parte do cotidiano das pessoas e da vida das organizações.

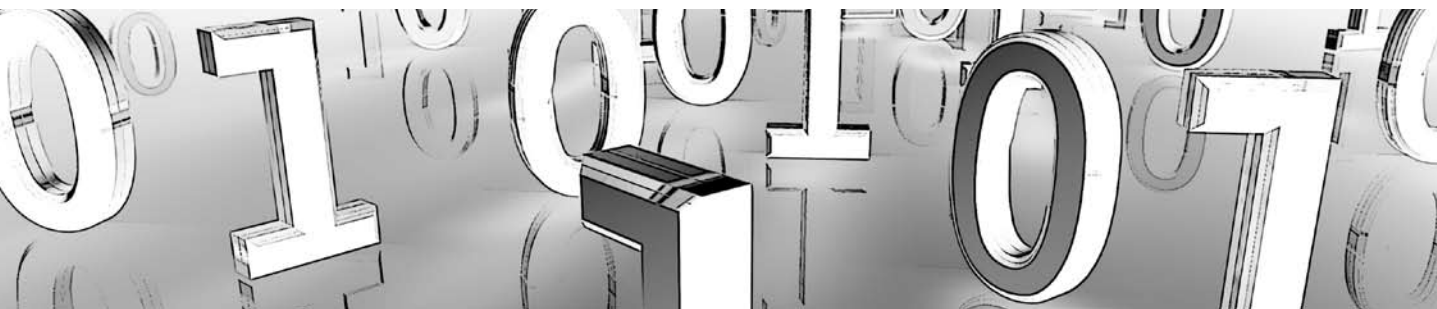
As organizações, mais do que nunca, não poderão prescindir de uma comunicação viva e permanente, sob a ótica de uma política de relações públicas. Uma filosofia empresarial restrita ao marketing certamente não dará conta do enfrentamento dos grandes desafios da atualidade. Elas terão que se valer de serviços integrados nessa área, pautando-se por políticas que privilegiem o estabelecimento de canais efetivos de diálogos com os segmentos a elas

vinculados e, principalmente, a abertura das fontes e à transparência de suas ações.

Ser transparente passou a ser um imperativo para as organizações contemporâneas. Don Tapscott e David Ticoll, em *A empresa transparente* (2005, p. 23), chamam a atenção para essa força que é a transparência. Trata-se de disponibilizar “a acessibilidade, para os *stakeholders*, às informações institucionais referentes a assuntos que afetem seus interesses”. A transparência, portanto, vai muito além da obrigação de fornecer informações financeiras em balanços contábeis. Tudo isto implicará a necessidade de se planejar, pensar e administrar estrategicamente a comunicação organizacional com todos os públicos e a opinião pública. A questão ética e a responsabilidade social das organizações no mundo contemporâneo passam a ser algo que precisa ser considerado como uma filosofia de gestão.

### Dos fluxos informativos aos processos interativos e estratégicos

A comunicação organizacional, na forma em que se acha configurada hoje em dia, é fruto de sementes lançadas no período da Revolução Industrial, que ensejaria grandes e rápidas transformações em todo o mundo. Esta, com a conseqüente expansão das empresas a partir do século XIX, propiciou o surgimento de mudanças radicais nas relações de trabalho, nas maneiras de produzir e nos processos de comercialização. Nesse contexto é que se devem buscar as causas do surgimento da propaganda, do jornalismo empresarial, das relações públicas e da própria comunicação organizacional como um todo.



As mudanças provocadas com o processo de industrialização obrigaram as empresas a buscar novas formas de comunicação com o público interno, por meio de publicações dirigidas especialmente aos empregados, e com o público externo, por meio de publicações centradas nos produtos, para fazer frente à concorrência e a um novo processo de comercialização. Assim, a propaganda foi pioneira em buscar formas de comunicação mercadológica com o mundo exterior, especialmente com o consumidor.

A comunicação com o público interno inicia-se com um formato muito mais de ordem administrativa e de informações. Foram as primeiras iniciativas da existência de comunicação nas organizações – a comunicação administrativa ou gerencial. É uma comunicação que assume um caráter funcional e instrumental. Este formato se estendeu também por muito tempo ao relacionamento com os públicos externos, enfatizando a divulgação dos produtos e da organização, sem uma preocupação com o retorno das percepções e dos interesses dos públicos, isto é, com a comunicação simétrica.

Com a evolução do seu uso e com a importância cada vez mais crescente nos processos de gestão e na divulgação institucional propriamente dita, a comunicação foi assumindo novas características, sendo mais produzida, tecnicamente, e baseando-se em pesquisas de opinião junto aos diferentes públicos, até chegar ao estágio em que se encontra hoje em muitas organizações *top* e/ou modernas, onde atinge um grau de sofisticação na sua elaboração e, também, um caráter estratégico, tanto no âmbito dos negócios quanto no conjunto dos objetivos corporativos.

As mudanças ocorridas, mundialmente, com o fim da guerra-fria, em 1989, e com a nova

geopolítica fomentada, sobretudo, pelo fenômeno da globalização e da revolução tecnológica da informação e da comunicação, as organizações tiveram que enfrentar um novo cenário mundial, dominado pelos mercados globais e por uma economia marcada por uma competição sem precedentes na história da humanidade.

Todas essas transformações alteraram por completo o comportamento institucional das organizações e a comunicação passou a ser considerada de uma outra maneira. Assim como a propaganda teve um papel fundamental após a revolução industrial, a comunicação organizacional no sentido corporativo começou a ser encarada como algo fundamental e como uma área estratégica na contemporaneidade. As ações isoladas de comunicação de marketing são insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para se relacionar com os públicos estratégicos. Estes são cada vez mais exigentes e cobram das organizações responsabilidade social, atitudes transparentes, comportamentos éticos, graças a uma sociedade mais consciente e uma opinião pública sempre mais vigilante. E, neste contexto, a comunicação passa a ser estratégica e a sua gestão tem que ser profissionalizada e dirigida com competência.

Qual a importância e as principais características dessa comunicação na atualidade? Como esta área se configura no mercado profissional? As organizações em geral valorizam a comunicação? Quais são as realidades mais presentes? Infelizmente, nem todas as organizações atribuem à comunicação a relevância que ela deveria merecer neste início do século xxi. Muitas só descobrem a necessidade de investir nesta área em momentos de crises, usando estratégias de relações públicas e

técnicas de gerenciamento da comunicação com os públicos e a opinião pública só para apagar incêndios. Por outro lado, percebe-se que, em geral, está ocorrendo uma valorização da comunicação organizacional em termos mundiais, tanto no mercado profissional como no meio acadêmico.

### A comunicação digital e seus **impactos** nas organizações

As profundas mudanças nas esferas econômicas, sociais, políticas, no mundo do emprego e, principalmente, relacionais, trazidas com a mudança de paradigma de um mundo analógico para o digital, com a aproximação cada vez mais veloz das tecnologias e, entre elas, as de informação e comunicação no nosso dia-a-dia são uma realidade incontestável. A comunicação nas organizações, assim como a sociedade, sofre todos os impactos provocados pela revolução digital. Conseqüentemente, o modo de produzir e de veicular as mensagens organizacionais também passam por profundas transformações.

O ambiente organizacional, principalmente a partir dos anos 1990, vem sendo afetado por esta nova dinâmica de processamento imposta por essas novas tecnologias da informação e da comunicação.

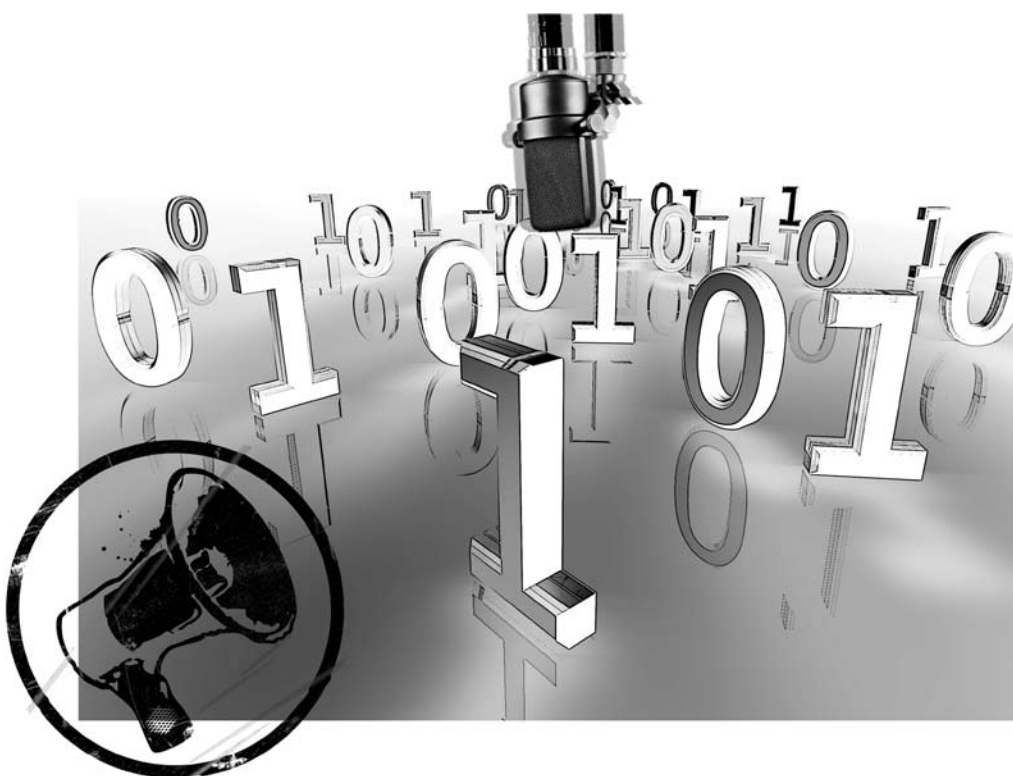
Os atores e produtores das indústrias das comunicações, bem como os agentes responsáveis pela comunicação corporativa/organizacional se deparam com novos instrumentos ou suportes, jargões e novas palavras, siglas etc. do mundo digital, como: e-mail, internet, *blogs*, *fotologs*, blogosfera, wiki's, wikipedia, sala de imprensa, *chats*, banco de dados, conectividade, interatividade, conexão, *links*, redes sociais de conversação orkut, *MSN*, *Second Life*, *RSS*, *Web 2.0*, *Web 3.0*, entre tantos outros meios e instrumentos disponíveis. Todos estes novos suportes podem e estão sendo utilizados por organizações e públicos. Tudo vai depender das realidades sociais e da acessibilidade no contexto onde vivemos.

Segundo Manuel Castells (2006, p. 233 e 225), se hoje a complexidade da tecnologia é imprescindível para as empresas, elas mesmas também foram motor, em certo sentido, da revolução digital. Além de ajudar a popularizar o microcomputador, a empresa em rede é a forma fundamental de concorrência na nova economia global. "A empresa em rede concretiza a cultura da economia informacional/global: transforma sinais em *commodities*, processando conhecimentos" Para o autor, "as redes são e serão os componentes fundamentais das organizações". Neste sentido, a comunicação nas organizações opera sob novos paradigmas e a comunicação digital

ocupa um espaço de destaque na convergência midiática pelo poder de interatividade que possui nos relacionamentos institucionais e mercadológicos com os públicos e a opinião pública.

### Comunidades **virtuais** como público estratégico

Muitos autores já escreveram sobre públicos em relações públicas. Numa visão contemporânea, temos que considerar as tipologias dos públicos dentro da dinâmica da história, levando em conta as forças



sociais do macro-ambiente e os comportamentos dos grupos de interesses que podem vir a formar um novo público. Um público que praticamente nunca foi pensado como prioritário ou que não tem nenhum vínculo com a organização, dependendo dos acontecimentos, isto é, de como o comportamento institucional o afeta, pode vir a ser um público estratégico.

Mencione-se, a propósito, o conceito de *stakeholders*, que hoje muitos simplesmente usam no lugar de “públicos”. Mas ele só não pode ser usado para qualquer tipo de públicos. Diríamos que ele se refere somente a públicos “realmente estratégicos”. No livro *Relações públicas e modernidade* (Kunsch, 1997, p. 119), mostramos “a diferença que Hunt e Grunig fazem entre “público” (genericamente) e *stakeholders* (uma espécie de *acionistas*, sem o serem de forma financeira). Para eles, a distinção é sutil, mas ajuda a entender o planejamento estratégico de relações públicas. *Stakeholders* são pessoas ou grupos que estão *linkadas* (*linked*, mais do que apenas ligados) a uma organização porque entre as duas partes há interesses recíprocos. Quem tem um *link* com uma organização tem um *stake* com ela, faz uma aposta nela, o que se pode entender como uma *quota* nela aplicada. Um *stakeholder*, portanto, é “qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar a organização ou é afetado por suas ações, decisões, políticas, práticas ou resultados”, resumem Hunt e Grunig, citando Archie B. Carrol. Enfim, trata-se, para nós, dos públicos-alvos ou, numa linguagem mais moderna, “públicos estratégicos”.

E, ainda com base em Grunig e Hunt (1994), acrescentávamos (Kunsch, 1997, p. 120):

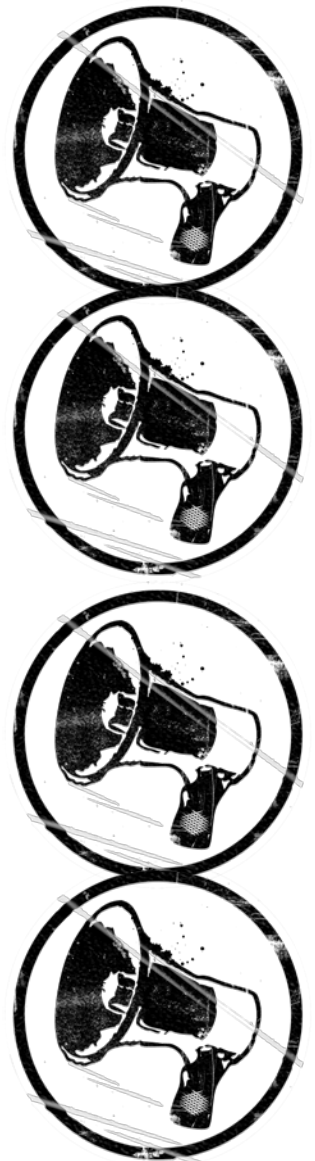
O primeiro passo, no gerenciamento estratégico de relações públicas, está em mapear os públicos que estão *linkados* a uma organização, *plugados* nela, poderíamos dizer. Nessa lista típica acabarão sendo arrolados: proprietários, advogados do consumidor, clientes, concorrentes, meios de comunicação, empregados, grupos de interesse especial, ambientalistas, fornecedores, governos e organizações da comunidade local. Uma comunicação permanente

com esses públicos estratégicos ajuda a construir um relacionamento estável e de longo prazo, que facilitará a administração de conflitos que possam ocorrer.

Na era digital o conceito tradicional de públicos dimensionados por espaço geográfico, nas categorias de interno, misto e externo não dá conta de acompanhar a dinâmica dos dias de hoje. Os públicos se formam dependendo de como são afetados pelas instituições e organizações. Com a internet a formação de públicos virtuais é uma constante e incontrolável. Nesse contexto vale como recorte discorrer sobre as comunidades virtuais e as redes sociais como um público fundamental que não pode ser ignorado pelos setores de comunicação das organizações.

Gilles Deleuze e Felix Guattari, no livro *Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia* (1995), apropriam-se do paradigma do rizoma (elemento da botânica) para nomear a “sociedade rizomática”, que atua como uma rede descentralizada, desterritorializada e como uma forma democrática e construtiva das relações sociais, sem se prender às hierarquias e as convenções tradicionais da visão de sociedade e comunidade.

As ações comunicativas de uma empresa, por exemplo, direcionadas para atingir a sociedade ou mesmo uma comunidade precisam considerar novos fundamentos e conceitos. Entender sociedade como uma população que habita determinado território, cumprindo leis e normas, se articulando em torno de direitos e deveres etc. é uma visão limitada para compreender a complexidade da sociedade global na qual vivemos. O mesmo se diga do conceito de comunidade, que hoje tem denotações e conotações bem mais







amplas do que as que vigiam até pouco tempo atrás, com a criação, por exemplo, das chamadas “comunidades virtuais”. Diz, a propósito, Manuel Castells (2003, p. 105):

A noção de “comunidades virtuais”, proposta pelos pioneiros da interação social na internet, tinha uma grande virtude: chamava atenção para o surgimento de novos suportes tecnológicos para a sociabilidade, diferentes de formas anteriores de interação, mas não necessariamente inferiores a elas. Mas induziu também a um grande equívoco: o termo “comunidade”, com todas as suas fortes conotações, confundiu formas diferentes de relação social e estimulou discussão ideológica, entre aqueles nostálgicos da antiga comunidade, especialmente limitada, e os defensores entusiásticos da comunidade de escolha possibilitada pela internet.

Na contemporaneidade, no contexto da comunicação corporativa, quando se trata de relações públicas comunitárias e com as comunidades como públicos estratégicos relevantes, há que se considerar novas configurações e novos conceitos, tais como “capital social”, “comunidade virtual”, “redes sociais”, “redes digitais” etc. Rogério da Costa (2005, p. 5), no artigo “Por um novo conceito de comunidade: redes sociais, comunidades pessoais, inteligência coletiva”, traz interessantes

reflexões nesta direção. Com base em importantes autores, ele analisa as transformações por que passa o conceito de comunidade em razão da explosão das comunidades virtuais no ciberespaço e do dinamismo existente das redes de comunicação. Esse fato, segundo o autor,

... nos remete a uma transmutação do conceito de “comunidade” em “rede social”. Se solidariedade, vizinhança e parentesco eram aspectos predominantes quando se procurava definir uma comunidade, hoje eles são apenas alguns dentre os muitos padrões possíveis das redes sociais. Atualmente, o que os analistas estruturais procuram avaliar são as formas nas quais padrões estruturais alternativos afetam o fluxo de recursos entre os membros de uma rede social.

Assim, ao se pensar em falar em relacionamento com os públicos, há que se levar em conta as comunidades virtuais e as diversas redes sociais que vêm sendo construídas em torno das redes digitais na internet. Os *chats*, os *blogs*, o *orkut*, o *rss* etc. são exemplos das inúmeras possibilidades de determinados grupos constituírem comunidades em torno de interesses específicos. Foi o jornalista norte-americano Howard Rheingold quem, em *Comunidade virtual* (1996), formulou o conceito que é título de sua obra. Para ele, não se trata apenas de mediar contatos pelo computador. Uma verdadeira comunidade virtual supõe a existência de um grupo que participa interativamente em torno de idéias compartilhadas para atingir diversos fins. Costa (2005, p. 77 e 82) analisa a contribuição do autor, dizendo que

Rheingold (1996) não só constatou a emergência das comunidades virtuais, como também viu nelas uma relação mais profunda, motivado em especial pela questão do excesso de informação que já caracterizava a jovem web. Com efeito, um dos problemas da rede era o da “oferta demasiada

.....

1. Sugerimos consultar o artigo na íntegra (Costa, 2005). Disponível também na Base Scielo Brasil, na Internet.

de informação e poucos filtros efetivos passíveis de reterem os dados essenciais, úteis e do interesse de cada um”. [...] Mas, enquanto os programadores se esforçavam para desenvolver agentes inteligentes que realizassem a busca e filtragem de toneladas de informações que se acumulavam na rede, Rheingold já detectava a existência de “contratos sociais entre grupos humanos – imensamente mais sofisticados, embora informais – que nos permitem agir como agentes inteligentes uns para os outros”.

Em relação ao uso do termo “comunidade virtual”, vale registrar aqui uma observação do autor Juliano Spyer (2007, p. 26), que chama a atenção para o uso genérico como ferramenta para comunicação em grupo e que “acabou associado à noção romântica e ingênua de um ciberespaço politicamente independente”. Para ele, a “internet está longe de ser um ambiente protegido e que a rede mundial de computadores muitas vezes potencializa os conflitos ao ampliar as possibilidades de contato entre pessoas desconhecidas entre si e com valores diferentes”.

Assim, o tema das relações com comunidades e/ou de relacionamento com públicos estratégicos ultrapassa fronteiras geográficas, envolvendo as redes sociais criadas no ciberespaço, que também têm o poder de provocar mudanças comportamentais, implicando novas formas de atuação para as relações públicas e a comunicação das organizações. Nesse trabalho o gestor ou profissional de comunicação deve verificar como se processa a dinâmica social integrativa dos seus membros, seja no entorno fisicamente delimitado ou no ciberespaço. Em qualquer um dos casos, ela não pode mais encarar a comunidade de forma estanque,

como um simples aglomerado de pessoas, sem o mínimo de participação ativa de seus componentes na construção de ideais comuns.

### Comunicação digital nas organizações e a filosofia da comunicação integrada

O conceito de “comunicação organizacional integrada” tem sido trabalhado por esta autora há quase trinta anos, talvez de forma pioneira no Brasil. Comunicação organizacional integrada precisa ser entendida de forma ampla e abrangente. Primeiro como uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global e como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram. A comunicação organizacional configura, também as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (Kunsch, 2003, p. 149).

Esta concepção procura contemplar uma visão abrangente da comunicação nas e das organizações, levando em conta todos aqueles aspectos relacionados com a complexidade do fenômeno comunicacional inerente à natureza das organizações, bem como os relacionamentos interpessoais, além da função estratégica e instrumental. Trata-se de um estudo a que estamos nos dedicando desde os anos 1980 e que continua em curso, pois buscamos sempre fundamentar e aperfeiçoar os pontos mais relevantes para construção de uma teoria numa perspectiva do



pensamento comunicacional brasileiro dessa área do conhecimento.

Na verdade, o que defendemos é a adoção, por parte das organizações, de uma filosofia da comunicação integrada e a não-fragmentação dessa comunicação. Quando procuramos esboçar nossa proposta, não queremos dar a entender que tudo deva ocorrer de maneira tranqüila, sem conflitos e em compartimentos separados, conforme os diagramas. Esses têm como um propósito tornar os conceitos muito mais didáticos e compreensíveis.

Procuramos destacar duas áreas fundamentais para dirigir a comunicação organizacional: relações públicas e marketing. A primeira abarcaria, pela sua essência teórica, a comunicação institucional, a comunicação interna e a comunicação administrativa. O marketing responderia por toda a comunicação mercadológica<sup>2</sup>.

Como se pode notar, a comunicação organizacional, nessa perspectiva abrangente, é por si só complexa. Neste sentido a área da comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica. Isto é, ela precisa agregar valor às organizações. Ou seja, deve ajudar as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário de visão no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos. Ressalte-se, ainda, que *as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade. Isto é, deve haver total integração entre a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação de negócios para a busca e o alcance da eficácia, da eficiência e da efetividade organizacional, em benefício dos públicos e da sociedade como um todo e não só da empresa isoladamente. Estudar, compreender e praticar a comunicação organizacional, portanto, é muito mais complexo do que se imagina.*

*Paulo Nassar (2006, p. 149-161), ao falar da “comunicação integrada virtual”, apresenta um interessante quadro, onde descreve as modalidades comunicacionais, frentes de atuação e aplicações possíveis:*

Componentes do composto de comunicação **integrada real** e exemplos de suas aplicações no mundo virtual

Comunicação institucional e suas áreas de atuação	Exemplos de aplicações virtuais em sites ou portais voltados para inúmeros públicos e sociedade
Relações públicas	Posicionamento no espaço virtual da organização frente aos diferentes públicos, mercados e sociedade.
Jornalismo empresarial	E-publicações, agências de notícias on-line, atualização e manutenção de conteúdos em sites, blogs, portais, entre outros.
Relações com a imprensa	Sala de imprensa virtual, web coletivas de imprensa, infoclipings, monitoramento da imagem junto à imprensa, entre outros.
Editoresia multi-mídia	Web design.
Propaganda Institucional	Vitrine virtual para as crenças, valores e tecnologias organizacionais
Responsabilidade histórica	Vitrine virtual para a memória organizacional
Responsabilidade social	Vitrine virtual para programas e ações sociais
Responsabilidade cultural	Vitrine virtual para programas, patrocínios, ações culturais
Comunicação interna e comunicação administrativa e suas áreas de atuação	Aplicações virtuais em sites ou portais voltados para o público interno
Relações públicas (ações para os colaboradores)	E-posicionamento da organização frente aos diferentes públicos, mercados e sociedade

.....

2. Para maiores detalhes sobre os conceitos dessas modalidades comunicacionais, consultar Kunsch (2003, p. 152-178).



Comunicação institucional e suas áreas de atuação	Exemplos de aplicações virtuais em sites ou portais voltados para inúmeros públicos e sociedade
Jornalismo empresarial	E-publicações internas, agências de notícias on-line.
Editoração multimídia	Web design
Responsabilidade histórica (ações e divulgação para os colaboradores)	Vitrine virtual para a memória organizacional
Responsabilidade social (ações e divulgação para os colaboradores)	Vitrine virtual para programas e ações sociais
Responsabilidade cultural (ações e divulgação para os colaboradores)	Vitrine virtual para programas, patrocínios e ações culturais
Apoio à educação corporativa	E-learning
Ferramentas Gerenciais	Planejamento, operação e atualização de conteúdos de ferramentas gerenciais digitais
Comunicação mercadológica e suas áreas de atuação	Aplicações virtuais em sites ou portais voltados para inúmeros públicos, mercado e sociedade
Marketing	E- posicionamento mercadológico, e- pesquisas de mercado, políticas de segmentação e personalização de conteúdos.
Publicidade e promoção	E-campanhas publicitárias e promocionais
Vendas	E-commerce, serviços de pré e pós venda.
Feiras e exposições	E-feiras, E-PDV.
Marketing direto	Marketing viral, e-mail marketing
Ferramentas de relacionamento e gerenciais	CRM, digitais call-centers, data-base (construção e manutenção)

Fonte: Nassar (2006, p.149-161)

Elisabeth Saad (2005, p. 102), em artigo publicado na revista *Organicom* sob o título “Comunicação digital: uma questão de estratégia e relacionamento com públicos”, ao sistematizar os conceitos fundadores e norteadores das estratégias de comunicação digital e sua relação com as organizações, defende a importância de essa modalidade comunicacional estar inserida no composto da comunicação integrada e como fruto de um planejamento mais abrangente para poder chegar a um plano de comunicação digital integrada. Para ela a comunicação digital pode ser conceituada como “o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação (TICS) e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações”.

Conforme já destacamos no item quatro, sobre o impacto da comunicação digital nas organizações, são inúmeros os suportes digitais possíveis que poderão ser utilizados pelas empresas e organizações em geral. Juliano Spyer (2007), ao discorrer sobre projetos colaborativos e suas múltiplas possibilidades de aplicação, destaca o uso das relações públicas em ambientes colaborativos, mostrando como empresas e os profissionais desta área “podem oferecer aos seus clientes o posicionamento da marca em ambientes colaborativos como a *Wikipedia*” (p.118). Outros destaques estão relacionados com a Web 2.0, como *site* colaborativo (p. 27-28) e o *branding* em mundos virtuais, sobretudo por meio do *Second Life*, que as empresas estabelecidas vêm utilizando “para fazer campanhas e promoções aos residentes e que, dependendo da originalidade, se tornam notícia fora do *site*” (p.160).



Os *blogs* corporativos<sup>3</sup> constituem um meio hoje bastante utilizado pelas empresas e requerem certos cuidados não só ao se implantá-los, mas também no seu monitoramento contínuo.

Para Fábio Cipriani (2006, p. 91 e 90), “a blogosfera é livre para que você possa expressar a sua opinião, mas isso deve ser feito com cuidados especiais quando a credibilidade de sua empresa está em jogo”. O autor ressalta ainda que os *blogs* “devem ser vistos como complemento para ferramentas como e-mail, mensagens instantâneas, mensagens de voz, serviço de atendimento ao consumidor (SACs), entre outras. Para ele “os *blogs* são agentes criadores de comunidade, e não de direcionamento de mensagens pessoais, as quais muitas vezes são privadas e confidenciais”.

A eficácia e a efetividade do uso das mídias digitais dependem de um diagnóstico situacional correto da realidade comunicacional de uma determinada organização com a qual vamos trabalhar, bem como de um planejamento bem elaborado. Isto é, não adianta simplesmente ir implantando, por exemplo, intranet, *blogs* corporativos, *Second Life*, meios colaborativos em curso, Web2.0 etc., sem avaliar se há condições de viabilidade concreta. Ou se de fato é a melhor opção para aquela realidade. Em outras palavras, a incorporação e instalação de meios digitais nas organizações têm que levar em conta as diferentes situações, condições tecnológicas, pessoal técnico, formulador de conteúdos, facilidades de acesso dos públicos e serem definidas com base sólida em pesquisa, diagnósticos e, conseqüentemente, um processo de planejamento correto e não simplesmente por modismo.

Ressaltamos, finalmente, que o poder da comunicação digital na sociedade contemporânea é

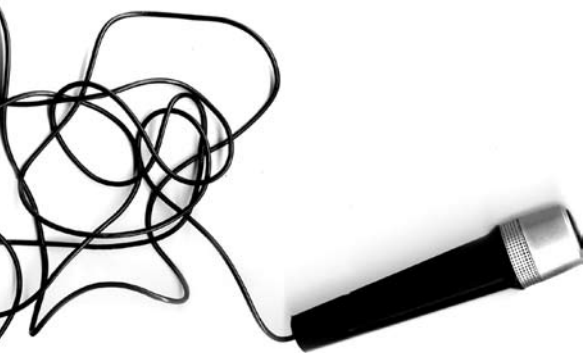
uma realidade que as organizações e os agentes responsáveis pela gestão e produção da comunicação corporativa não podem ignorar. Isto faz com que o ato de pensar, planejar estrategicamente e executar esta comunicação no dia-a-dia das organizações mudem radicalmente. Além de todos os cuidados já mencionados, há que se fazer um monitoramento contínuo na rede mundial de computadores para acompanhar o que os públicos estão articulando, por meio dos mais diversos suportes e/ou ferramentas e como suas falas poderão atingir a imagem e a reputação das organizações. Fazer comunicação nas organizações na era digital é muito mais complexo do que se possa imaginar.

## Referências

- Bretyon, P. *La utopía de la comunicación: el mito de la aldea global*. Trad. Paula Mahler. Buenos Aires: Nueva Visión, 2000.
- Castells, M. *A sociedade em rede. Economia, sociedade e cultura*. 9. ed. - atualizada. Vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 2006.
- *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Vol. 1 – *La sociedad red*. Trad. De Carmen Martínez Gimeno. Madrid: Alianza Editorial, 1997.
- *La era de la información – Economía, sociedad y cultura*. Vol. 2. *El poder de la identidad*. Trad. Carmen Martínez Gimeno. Madrid: Alianza Editorial, 1998.
- *La era de la información – Economía, sociedad y cultura*. Vol. 3 – Fim de milênio. Trad. de Klauss B. Gerhardt e Roneide V. Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Trad. Maria Luiz X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- Chanlat, J.F. *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. Trad. de Ofélia de Lanna Sette Torres. São Paulo: Atlas, 1999.

..

3. Sobre blog corporativo consultar Cipriani (2006).



- Cipriani, F. *Blog corporativo*. São Paulo: Novatec Editora, 2006.
- Costa, J. *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ed. de las Ciencias Sociales, 1995.
- Costa, R. da. Por um novo conceito de comunidade: redes sociais, comunidades pessoais, inteligência coletiva. *Interface - Comunicação, Saúde, Educação*, Botucatu, Unesp, v. 9, n. 17, mar./ago. 2005.
- Deleuze, G. e Guattari, F. *Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia*. V. I. Trad. de Aurélio Guerra Neto e Celia Pinto Costa. Rio de Janeiro: Editora 34, 1995.
- Giddens, A. *Modernidade e identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002.
- Grunig, J. A situational theory of publics: conceptual history, recent challenges and new research. In: moss, Danny, MacMANUS, Toby & Vercic, Dejan (eds.). *Public relations research: an international perspective*. London/Boston: International Thomson Business Press, 1997. p. 3-48.
- Grunig, J. & Hunt, T. Identifying organizational linkages to publics. In: *Managing public relations*. USA: Holt, Rinehart and Winston, 1984. p. 138-162..
- Hunt, T. & Grunig, J. *Public relations techniques*. New York: Brace College Publishers, 1994.
- Ianni, O. *Enigmas da modernidade-mundo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.
- Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (eds.). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- Kunsch, M. M. Kröhling (org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. 2. ed. – revista e atualizada. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- . *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4a. ed. – revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.
- . *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.
- . *Universidade e comunicação na edificação da sociedade*. São Paulo: Loyola, 1992.
- Mattelart, A. *Comunicação-mundo: história das idéias e estratégias*. Petrópolis, Vozes, 1994.
- Nassar, P. O uso das novas tecnologias de acesso ao virtual. In: KUNSCH, Margarida M. Kröhling (org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. 2. ed. – revista e atualizada. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006, p. 149-162
- Lévy, P. *O que é o virtual?* Trad. de Paulo Neves. 4a. reimpr. Rio de Janeiro: Editora 34, 2001.
- Putnam, L. et al. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, Stewart R. et al., CALDAS, Miguel et al. (eds.). *Handbook de estudos organizacionais*. Vol. 3 – Ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004. p. 77-125.
- Saad, E. Corrêa. *Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos*. *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e relações Públicas*. São Paulo: Gestcorp-ECA-USP, a. 2, n.3, p. 95-111, .2. sem. 2005.
- Spyer, J. *Conectado: o que a internet fez com você e o que você pode fazer com ela*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007
- Srouf, R. *Poder, cultura e ética nas organizações*. São Paulo: Editora Campus, 1998.
- Tapscott, D. & Ticoll, D. *A empresa transparente: como a era da transparência revolucionará os negócios*. São Paulo: Makron Books, 2005.
- Vattimo, G. *A sociedade transparente*. Trad. de Carlos Aboim de Brito. Lisboa: Edições 70, 1991.
- Wolton, D. *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo: Paulus, 2006.
- . *Pensar a comunicação*. Trad. de Zélia Leal Adghirni. Brasília: Editora UnB, 2004.

