



1 a 3 de junho

**CELACOM 2011**



XV Colóquio Internacional da Escola Latino-americana de Comunicação  
Araraquara (SP) - UNESP

**GT 1 – Práticas Comunicacionais para o Fomento da Democracia**

## **A COMUNICAÇÃO INTERNA NO CONTEXTO DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS DE COMUNICAÇÃO**

### **Os Atuais Fundamentos da Comunicação Interna Frente às Práticas Sociais de Colaboração e Interatividade**

**ALMEIDA, Fernanda Terezinha**

Mestranda em Comunicação Midiática pela Unesp/Bauru (SP), Especialista em Comunicação e Planejamento Estratégico pela Universidad Pontificia de Salamanca/ES (2007), Especialista em Administração de Empresas e Marketing pela FAAP (2001), e Graduada em Comunicação Social – Hab. Relações Públicas pela Unesp/Bauru (1995)

**VICENTE, Maximiliano Martin**

Livre-docente pela Unesp (SP) (2008), Doutor em História Social pela Universidade de São Paulo (1996) e Mestre em História pela Unesp (1987), Docente do Dep.de Ciências Humanas da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação e docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Unesp

#### **RESUMO**

Este artigo é parte de uma dissertação de mestrado, cujo objeto de pesquisa é analisar a influência das práticas sociais de colaboração e interatividade nos processos de comunicação interna nas organizações, a partir da utilização das tecnologias digitais de comunicação.

Foram avaliados os fundamentos bibliográficos atuais da comunicação organizacional e das novas tecnologias de comunicação; e sua aplicação na comunicação interna nas organizações. Estes fundamentos são contrapostos ao contexto da sociedade da informação, com suas peculiares práticas para a troca de informação.

Observou-se que as atuais bibliografias refletem e embasam o objeto de pesquisa. As mudanças nas práticas sociais demandam uma reflexão sobre a lógica atual da comunicação interna nas organizações; necessária para a criação de um ambiente capaz de incorporar a troca de informações própria da sociedade da informação, em que a interatividade e a colaboração são parte da geração de conhecimento.

## **PALAVRAS CHAVES**

Comunicação Organizacional, Tecnologias Digitais de Comunicação, Comunicação Interna, Colaboração e Interatividade.

## **INTRODUÇÃO**

Vivenciando o ambiente das organizações públicas ou privadas, estando estas inseridas no contexto tecnológico em que vivemos, podemos perceber uma tríade de fatores no âmbito da comunicação interna estabelecida nestas organizações:

a) Dentre as subáreas da comunicação organizacional, a comunicação interna é a que menos teve práticas e processos alterados ao longo dos anos. Na grande maioria dos casos ainda se mantém a mesma lógica estabelecida desde a formação moderna das organizações; ou seja, baseada em estruturas hierarquizadas.

b) Dentre as organizações que adotaram as tecnologias digitais de comunicação em seus processos de comunicação interna, grande parte o fez sem que estes processos fossem repensados à luz das atuais práticas de comunicação. Ou seja, modernizam-se os instrumentos, mas a lógica dos processos permanece a mesma.

c) Podemos observar que um número considerável – e crescente – de pessoas que hoje iniciam suas carreiras nas organizações, possui uma lógica de comunicação em que a colaboração, a interatividade e o compartilhamento de informações são a grande tônica da geração de conhecimento.

Considerando estes três fatores, é possível visualizar um cenário que demanda uma mudança na forma como a comunicação interna é pensada dentro das organizações, não apenas por uma questão de produtividade e competitividade, mas principalmente para que sua evolução acompanhe as novas práticas sociais de

comunicação e para o incentivo à geração de um conhecimento organizacional colaborativo e interativo.

### **A Comunicação Organizacional**

As organizações são compostas por sistemas e processos, pessoas e relacionamentos – estes últimos baseados nas formas e fluxos da comunicação dentro destas organizações. Estes elementos são interdependentes e, de acordo com sua dinâmica, ditam o ritmo com que estas organizações atuam, produzem e interagem com seus públicos essenciais, não essenciais e com suas redes de interferência.

Existe já um sólido histórico da comunicação organizacional como disciplina acadêmica. Se inicialmente os primeiros estudos datados de 1940 estavam focados nas áreas de administração, atualmente estes estudos “se concentram muito mais no âmbito das ciências da comunicação” (KUNSCH, 2009, p.64).

Em uma rápida análise do desenvolvimento do estudo da comunicação organizacional, proporcionada pela autora Margarida M. K. Kunsch, destacamos alguns fundamentos que nos parecem contributivas para o tema aqui tratado.

W. Charles Redding realizou, em 1972, uma revisão importante sobre os estudos até então publicados na área da comunicação organizacional, tornando-se uma referência no tema. Sua obra, intitulada “*Communication Within an Organization: The Interpretive Review of Theory and Research*” trazia dez postulados para a análise da comunicação interna (TOMPKINS; WANCA-THIBAUT, 2001, p. xviii-xxiii), descritos aqui nas palavras de Margarida Kunsch (2009, p.67):

1. Posicionamento da significação (do significado) nos processos interpretativos de recepção, e não no uso de transmissão.
2. Qualquer coisa é uma mensagem em potencial – insere-se o debate sobre a comunicação não-verbal, que à época não tinha sido suficientemente explorada.
3. Administrar a comunicação organizacional é saber ouvir, e não refutar as informações.
4. A mensagem recebida é aquela que o receptor recria (percepção seletiva).
5. Importância do *feedback* nas organizações, com distinção entre *feedback* receptivo e *feedback* responsivo.
6. Atentar para o fator custo ou a deficiência das interações comunicativas nas organizações.
7. A redundância da mensagem deve ser equilibrada de acordo com seu custo de eficiência.
8. É preciso ter cuidado com os exageros de comunicação e dosá-la conforme a capacidade de absorção dos receptores.

9. Atentar para os efeitos de transmissão em série (mudança de significado devido a distorções e filtros).
10. Considerar o clima organizacional para a comunicação como mais importante que as habilidades e técnicas comunicativas.

Ainda seguindo as palavras de Kunsch, Redding inovou em sua época com os postulados propostos ao trazer para o centro dos estudos da comunicação organizacional a figura do Receptor. Como estamos trabalhando com a comunicação interna no contexto das tecnologias digitais de comunicação, podemos encontrar nestes princípios importantes fundamentos, uma vez que, prioritariamente, nossa pesquisa trata da aderência dos atuais “receptores” – partícipes da sociedade da informação – aos processos e fluxos da comunicação interna nas organizações contemporâneas.

A partir da década de 80, a comunicação organizacional passou a ser estudada também sob o prisma dos relacionamentos existentes entre as pessoas que nela convivem. Assim, além de considerar meios, instrumentos e percepções individuais, considera-se também que, entre o envio e a recepção das mensagens ou informações, existe uma rede de relacionamentos cujas intersecções interferem nas interpretações destas mensagens. KUNSCH (2009, p.70), sabidamente propõe que passemos a olhar a comunicação, antes, sob a perspectiva da comunicação humana:

“As organizações, em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou que são automaticamente respondidos e aceitos na forma em que foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Daí a necessidade de superarmos a visão meramente mecanicista da comunicação, buscando ter dela uma visão mais crítica.”

Entre os anos 90 e a década de 2000, a comunicação organizacional consolida-se com uma identidade interdisciplinar, a partir de diversas fontes teóricas, entre as quais a administração, a psicologia e a sociologia. No entanto, esse próprio enriquecimento lhe garante a prerrogativa de se tornar uma disciplina própria, cuja pesquisa esteja fundamentada no campo das Teorias da Comunicação, porém com diversas abordagens e possibilidades de estudo.

Os estudos sobre a comunicação organizacional estabelecem três modelos de compreensão ou análise da sua dinâmica:

- **Modelo Mecanicista**: avalia a comunicação a partir de um prisma funcional e instrumental, como um sistema garantidor de eficácias e padrões. Considera as estruturas formais e informais da comunicação, preocupando-se com o alcance dos resultados esperados. Apesar de ser um modelo que poderia ser considerado antiquado, KUNSCH (2009, p. 72), analisa que atualmente as organizações não se desligaram desta visão. Análise que, pela convivência que adquirimos na vivência organizacional – e que faz parte de nossa justificativa de estudo - compartilhamos com a autora:

“Cremos que, em pleno terceiro milênio, as organizações não mudaram muito em seu comportamento. Muitas vezes, elas têm uma retórica moderna, mas suas atitudes e ações comunicativas são ainda impregnadas por uma cultura tradicional e autoritária do século XIX. A abertura de canais de diálogo e a prática da “comunicação simétrica” requerem uma nova filosofia organizacional e a adoção de perspectivas interpretativas e críticas, capazes de incorporarem atitudes coerentes com os anseios da sociedade pós-moderna.”

- **Modelo Interpretativo**: considera que a organização é construída como uma cultura social, a partir da comunicação.

- **Modelo Crítico**: avalia os processos da comunicação considerando as relações de poder, sendo a organização um ambiente de conflitos, com foco nos agentes “oprimidos” ou em minoria.

E uma visão mais recente, Stanley Deetz (apud KUNSCH, 2009, p. 73) estabelece quadrantes para a divisão de estudos em comunicação organizacional: estudos normativos, interpretativos, críticos e dialógicos. Cada perspectiva pode receber diferentes análises: orientações emergentes ou elitistas, consensuais ou dissensuais.

Há ainda diferentes abordagens a respeito da comunicação organizacional em diferentes regiões do mundo. Tradicionalmente, os Estados Unidos são o país com maior produção teórica nesta área. Os estudiosos norte-americanos concentram suas análises primordialmente sobre a comunicação organizacional “no âmbito interno e nos processos informativos de gestão... nas redes de comunicação, nos canais, nas mensagens, na cultura e no clima organizacional, na estrutura organizacional e nos

fluxos” (KUNSCH, 2009, p.75). Atualmente a bibliografia norte-americana apresenta outras abordagens, agregando a análise de discurso, tomada de decisão, poder, aprendizagem organizacional, tecnologia, liderança, entre outros aspectos.

A Europa também contribui amplamente para a produção científica no âmbito da comunicação organizacional, porém sob um prisma ainda mais amplo, abrangendo todas as suas várias vertentes: administrativa, interna, institucional e mercadológica. O objetivo é traçar estudos sobre identidade corporativa e reputação, além de estudos sobre o ambiente organizacional, sob um ponto de vista sociológico.

Na América Latina há diversos autores trabalhando conceitos semelhantes, que envolvem a comunicação organizacional no âmbito externo/interno, mas com uma vertente mais estratégica para as organizações – ou seja, no âmbito da comunicação institucional integrada e da formação da identidade corporativa; em detrimento da visão funcional da comunicação, caracterizada pela análise de instrumentos e processos.

Margarida Kunsch (2009) destaca, e a seguiremos, três eminentes autores que muito contribuíram para os estudos da comunicação organizacional no Brasil:

Ela própria figura como uma das principais autoras, direcionando o estudo da comunicação organizacional para uma visão e prática integrada, tendo publicado diversas obras sob esta perspectiva. KUNSCH (2009, p.79), salienta que as organizações não devem pensar as diversas subáreas da comunicação de forma estanque, mas inter-relacionadas. A autora conceitua a comunicação organizacional:

“...é uma disciplina que estuda de que forma se processa a comunicação nas organizações no âmbito da sociedade global e como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram. Além disso, configura as diferentes modalidades comunicacionais que a permeiam, compreendendo, dessa forma, a comunicação institucional, a mercadológica, a interna e a administrativa. ...procura ver a comunicação nas e das organizações segundo uma visão abrangente, considerando todos aqueles aspectos relacionados com a complexidade do fenômeno comunicacional (natureza das organizações, relacionamentos interpessoais, função estratégica e instrumental, etc.)...”

O segundo autor brasileiro que deve ser destacado é Gaudêncio Torquato, um dos pioneiros na área, que contribuiu com importantes fundamentos para as subáreas da comunicação social, e cuja produção científica vai desde os primeiros conceitos do

“jornalismo empresarial” até os conceitos recentes que envolvem o papel político da comunicação organizacional. Segundo o autor, o desenvolvimento de uma sociedade politicamente mais organizada - seja através de entidades representativas de determinados interesses, ou através do crescimento de uma consciência cidadã nos próprios indivíduos – faz com que as organizações, públicas ou privadas, estejam preparadas para dialogar politicamente com todos os seus públicos de interesse, pois neste contexto “emerge a necessidade de os atores sociais – todos, sem exceção, inclusive os credos – usarem, de modo eficaz e eficiente, formas, métodos, e processos múltiplos de comunicação” (TORQUATO, 2009, p.26).

Wilson da Costa Bueno é o terceiro autor destacado, que defende a função social das empresas, buscando conciliar o âmbito institucional e o mercadológico, “de modo a garantir, ao mesmo tempo, o reforço da imagem de uma empresa comprometida com a cidadania e a obtenção de resultados favoráveis” (KUNSCH, 2009, p.79). Este cenário defendido pelo autor poderia ser considerado como a “situação ideal”, mas nos parece a menos factível entre as duas visões apresentadas, considerando as práticas da grande maioria das organizações.

### **Os Fluxos da Comunicação Interna e o Novo Perfil do Público Interno**

A Comunicação Interna nas organizações normalmente é vista como um conjunto de processos de envio de informações, em geral de líderes a subordinados, e com foco de estudo basicamente no instrumental; como pudemos, inclusive, observar nos autores antes destacados.

No entanto, nos parece que a discussão atual neste campo demanda mais que avaliar a adequação dos instrumentos utilizados na comunicação interna das organizações. Propomos aqui, um início de reflexões sobre os fluxos e instrumentos de comunicação organizacional interna, no contexto da “sociedade da informação”, ou seja, dentro de um contexto em que a própria prática cultural está em transformação.

No artigo intitulado “*Comunicação e Gestão Corporativa: diálogo social para alinhamento de expectativas e articulação com o território produtivo*”, seus pesquisadores, ainda que com outras preocupações, partem de embasamentos comuns, no que diz respeito ao contexto social (PEREIRA, COSTA, ET AL, 2009, p.294):

“...a reflexão levada a efeito no campo da comunicação – reflexão esta central, hoje, na análise das dinâmicas socioculturais e produtivas – tem que se aproximar daquela levada adiante nos campos da antropologia, da psicologia social, do marketing, da administração e da gestão em geral, uma vez que todas essas áreas passam a lidar com questões que se tocam inevitavelmente em função do lugar central ocupado pela necessidade de gerenciamento cada vez mais complexo e integrado dos fluxos de informação, de sentido e de conhecimento, tanto do ponto de vista das dinâmicas socioculturais em geral quando do ponto de vista dos processos produtivos em geral. ... A dimensão cultural ganha, atualmente, grande destaque, uma vez que, na sociedade da informação e do conhecimento, a questão do *sentido*, entendido como algo construído e em constante mudança, aparece como uma variável fundamental para a compreensão tanto das dinâmicas internas das organizações... quanto das dinâmicas que garantem suas relações com os diferentes ambientes culturais com os quais qualquer organização se articula.”

Desta forma, dentro de um contexto social que enfrenta diferentes momentos e objetos alvos de rupturas com a prática do “passado”; e cuja necessidade de adequação ainda está longe de findar, o repensar sobre os fluxos e instrumentos comunicacionais nas organizações é uma demanda além do eixo produtividade-e-controle – já que trata de sua própria evolução como “sistema” adaptando-se a estas novas práticas socioculturais.

A nosso ver, a comunicação organizacional “intramuros” foi a que menos evoluiu em suas práticas, lógicas e processos. Os processos de comunicação são ainda construídos sobre o modelo inicial tradicional /emissor-mensagem-receptor/, baseado em uma estrutura hierárquica, considerando o receptor ainda aquele antigo “recipiente vazio” que precisa ser preenchido com conhecimentos. “O receptor era uma vítima, um ser Manipulado”, como critica Barbero (1997, p. 299). Seguindo a visão deste autor é possível pensarmos em uma revisão da dinâmica do processo da comunicação com a

“redefinição da cultura, é fundamental a compreensão de sua natureza comunicativa. Isto é, seu caráter de produtor de significações e não de mera circulação de informações, no qual o receptor, portanto, não é um simples decodificador, mas também um produtor.”

A visão do receptor como agente ativo no processo comunicacional já vem de uma extensa discussão e pesquisa. Tanto que, em outras áreas da comunicação esse papel “ativo” do receptor já está consolidado: o telespectador, o consumidor, o ouvinte,



o cliente – são papéis cujas impressões e *feedbacks*, são altamente considerados antes e após a recepção das suas respectivas mensagens.

Se hoje discutimos que o receptor, dentro do ambiente das organizações, não conta com a mesma atenção no seu processo comunicacional dada aos agentes correlatos, entendemos que a reflexão se faz necessária não porque as organizações desconsiderem a sua importância, mas porque elas não perceberam ainda as mudanças sociais e seus reflexos na composição do perfil do seu público interno “apesar de as significações ocorrerem no interior das práticas sociais e não externamente aos receptores ou impostas a eles” (PEREIRA, COSTA, ET AL, 2009, p.299).

Usando ainda os fundamentos destes pesquisadores queremos trazer à tona para as organizações que:

“As redes de informação e comunicação permitem que os indivíduos se associem em função de interesses, em tempo real, e tomem decisões baseadas em um conjunto mais complexo de informações. Estas podem vir das organizações, de seus parceiros, da comunidade local, do governo central, de organismos internacionais, ou seja, de vários pontos da rede”.

Por isso, ao pensar em um fluxo de comunicação que seja compreendido e atenda as expectativas deste público, é importante que as organizações pensem a comunicação interna considerando a natureza ativa e colaborativa que faz parte do perfil destes indivíduos dentro do processo de comunicação, pois:

“Os processos de comunicação precisam ultrapassar as mídias (tradicionais, digitais ou alternativas) e planejar suas políticas, estratégias e ações, indo ‘muito além da mídia’ em busca da licença social de operação e da sustentabilidade organizacional. É, assim, um vetor estratégico, e não apenas operacional da organização (pública, privada ou social).” (PEREIRA, COSTA, ET AL, 2009, p.302)

Somando o perfil de um receptor interno com alto senso de colaboração ao ambiente de possibilidades que as TIC's<sup>1</sup> permitem, fica ainda mais claro que se trata de rever as lógicas dos padrões de trabalho e não simplesmente a mudança dos padrões em si ou na troca deste instrumento de comunicação por outro mais avançado, como claramente nos indica as palavras de CORRÊA (2009, p. 318):

---

<sup>1</sup> Termo que indica as tecnologias digitais de informação e comunicação.

“fluxos e processos comunicacionais impactados pelas tecnologias digitais ganham um papel diferencial nos diversos ambientes organizacionais; as pessoas que gravitam nesses ambientes, também impactadas pela digitalização, têm seu protagonismo potencializado e, ao mesmo tempo, sua forma de comunicar transformada; disso tudo emerge a necessidade de uma nova visão da comunicação nos ambientes corporativos – uma visão estratégica e tecnológica.”

Podemos dizer que o ambiente organizacional tomado pelas TIC's traz à tona um papel ativo para o receptor da comunicação e por isso toda sua formatação deve considerar este receptor transformado em agente ativo, habituado a se reunir em comunidades e redes de informação e à troca de experiências e conteúdos – atitudes que são primordiais para o seu aprendizado e conseqüente geração de mais conteúdos. Nos ilustram as palavras de SOARES (2005, p.12, in CORRÊA, 2009, p. 319):

“A comunicação oportuniza aos sujeitos gerarem e compartilharem informações que lhes proporcionem ferramentas de pensamento e direção para cooperar e organizar suas rotinas. Ao se comunicarem, os indivíduos criam significados, trocam e respondem mensagens. A informação representa os dados processados criados pelas pessoas.... Destacamos que essas trocas comunicacionais, ao ocorrerem em ambientes digitalizados, assumem em grande medida as principais características destes, tais como: a multiplicidade e não-linearidade das mensagens, a flexibilização do tempo e a virtualização dos relacionamentos e intercâmbios. O que temos, por consequência, é uma espécie de digitalização dos significados coletivos que fluem nos ambientes organizacionais.”

Em se tratando de Fluxos de Comunicação, encontramos relevantes reflexões no texto de Eugênia Barichello<sup>2</sup>, que aborda as definições de “fluxos comunicativos”, na visão de dois autores – Muniz Sodré (2002) e Castells (1999).

Para o primeiro autor, o termo “médium” define o fluxo comunicacional a partir de um dispositivo técnico “de tal forma e em tal extensão que o código produtivo se torna um ambiente existencial” (BARRICHELLO, 2009, p.343). Em seguida a autora encontra em Castells uma definição que abrange a formação da sociedade contemporânea como um todo, dado que se encontra “construída em torno de fluxos: de capital, de informação, de tecnologia, de interação organizacional, de imagens, sons e

---

<sup>2</sup> Ver o texto “Apontamentos sobre as Estratégias de Comunicação Mediadas por Computador nas Organizações Contemporâneas”, no livro Comunicação Organizacional, v.01, organizado por Margarida M. K. Kunshc, 2009.

símbolos”; explicando que para o sociólogo “o espaço de fluxos é a organização material das práticas sociais”.

Nós podemos vivenciar em nossa rotina, que continuamos convivendo com dois tipos de fluxos de comunicação / informação: um que chamamos linear, estático, baseado em instrumentos de comunicação que dão forma definitiva ao conteúdo que suportam. Por exemplo, uma vez impresso este texto, não poderá ser alterado. Uma alteração só pode ser feita no seu formato digital e então pode ser impresso novamente.

O outro fluxo de comunicação / informação chamaremos de colaborativo, pois que está baseado nas trocas e interatividades ocorridas em cada um dos “nós” de uma rede informacional da qual se participa, delimitada ou não. Essa rede promove o fluxo de informação em várias direções e sentidos. Ao invés de estático este fluxo é dinâmico, baseado nas tecnologias digitais de comunicação, que permitem que um determinado conteúdo seja alterado, complementado e transformado em cada nó pelo qual trafega – sendo então, compartilhado.

Podemos observar, no entanto, que à medida que as organizações se inserem em uma dinâmica econômica globalizada, maior é a pressão pela otimização de tempos, espaços, recursos e conhecimento. Essa pressão, aliada à própria cultura informacional de uma nova geração de trabalhadores, faz com que as organizações necessitem estruturar esse sistema de comunicação colaborativo, que não esteja preso a sistemas ou instrumentos estáticos:

“Pode-se dizer que a comunicação mediada por computador, embora seja suportada por redes físicas, não se restringe a elas como espaço. O território virtual não é representado por um espaço a mais, mas por um conjunto de conexões possíveis, estabelecidas pelos usuários, de um espaço que será atualizado em termos de eficácia produtiva e cultural pelo uso que os indivíduos dele fazem, fatos estes que desespacializam o binômio empresa-organização, ou seja, fazem com que ele possa agir desvinculado de um território físico”. (BARRICHELLO, 2009, p.344)

## **A Comunicação Digital e o pensamento da Convergência na Comunicação Interna**

Por ser um ambiente fortemente relacionado com inovações mercadológicas e devido ao senso de competitividade inerente à atividade das organizações, em especial às privadas, estas tendem a criar um entorno onde a absorção das tecnologias digitais de

comunicação é rapidamente aceita. O sentido de atualização e de acompanhamento das inovações é tido não apenas como um diferencial competitivo, mas uma conduta própria da gestão moderna e, portanto, obrigatória.

Considerando ainda os ganhos em agilidade que a comunicação digital trouxe à comunicação organizacional, em especial para a redução do tempo nos fluxos de informação, podemos dizer que “a comunicação organizacional fica potencializada pelas tecnologias digitais, assumindo um importante papel estratégico de integração de discursos e de complexificação dos processos, exigindo-se uma postura planejada de forma sistemática para o seu sucesso” (CORRÊA, 2009, p.319). Mas fica uma questão: as organizações adotam a comunicação digital inserida em uma cultura também digital, ou trata-se apenas de “digitalizar” o mesmo pensamento (ou informação) linear e estanque, característico da comunicação impressa?

Para falarmos sobre convergência e para analisarmos a aderência e usos da comunicação digital nas organizações, nos basearemos em um roteiro que, inicialmente defina estes temas na visão de dois autores (Elizabeth Corrêa e, mais adiante, Henry Jenkins); e em seguida nos conduza pela análise de como as organizações estão efetivamente aplicando estas ferramentas de comunicação no seu ambiente interno.

Partindo da análise de Elizabeth Corrêa, que em seu artigo “*Comunicação Digital e Novas Mídias Institucionais*” cria uma definição para a comunicação digital (2009, p.321), posicionando-a 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. Falamos, portanto, da escolha daquelas opções tecnológicas disponíveis no ambiente ou em desenvolvimento, cujo uso e cuja aplicação são os mais adequados para uma determinada empresa e os respectivos públicos específicos. ... A comunicação digital se configura no ambiente corporativo na medida e na oportunidade em que a combinação entre a proposta comunicacional e características<sup>3</sup> do público tiver mais eficiência se realizada em ambiência digital”.

---

<sup>3</sup> Grifo nosso.

Corrêa traz para análise ainda, os conceitos de comunicação eficiente e comunicação eficaz<sup>4</sup> fundamentados em Maximiano, enfatizando a posição da pesquisadora quanto à necessidade de se utilizar a comunicação de forma crítica, ou seja; de nada vale a digitalização da comunicação por si só – se dela a organização ou o processo de comunicação organizacional não tirem melhorias e novos resultados.

A pesquisadora nos propõe também algumas definições para o termo Convergência, inicialmente ao citar John Pavlik (2004, p.3 in CORRÊA, 2009, p.325) e em seguida com sua própria visão:

“convergência ‘é definida em termos da integração dos formatos midiáticos num ambiente digital, alimentados por forças econômicas e tecnológicas, exercendo profunda influência nestes relacionamentos, de formas implícita ou explícita’. Sua definição [de Pavlik] pressupõe a transformação dos códigos comunicativos e, portanto, uma constante adaptação nas linguagens comunicacionais, além de um intercâmbio e de uma simultaneidade das mensagens disponibilizadas em diferentes dispositivos.”

Na sequência a pesquisadora cunha o termo “ambiência digital” (2009, p. 326):

“O que chamamos de ambiência digital reflete exatamente as estruturas de comunicação complexas e autorreconfiguráveis, com potencial de geração de fluxos informativos e comunicacionais pluridirecionais, descentralizando a verticalidade das relações sociais e de comunicação nos diferentes ambientes, sobretudo nas empresas. ... evidencia-se o fato de que a comunicação na sociedade contemporânea e a comunicação corporativa especificamente recorrem cada vez mais à invisível e poderosa rede de conexões provida pelas TICs. Nesse sentido, caminhamos para um mundo cujas ações e características físicas serão sustentadas por conexões digitais de diversas categorias.”

Conforme nos faz refletir CORRÊA, a adoção de um sistema de comunicação baseado nas TIC's requer uma visualização holística de todo o composto de sistemas de comunicação que uma organização pode construir a serviço da sua comunicação interna; e de qual será o papel e as contribuições que a comunicação digital irá trazer para este composto (2009, p.333).

---

<sup>4</sup> No entender de Maximiano, a comunicação eficiente é aquela que se concentra nos meios e modos de fazer, determinados por regras já estabelecidas. Já a comunicação eficaz, além disso, se preocupa também em analisar criticamente os modos mais adequados para sua execução – não necessariamente os **previamente acordados**.

“Construir uma estratégia de comunicação digital, integrada ao plano global de comunicação corporativa representando a cultura, os propósitos e os públicos de uma organização no cenário contemporâneo das ambiências digitais; objetivando o estabelecimento de um processo comunicacional fundamentado em hipermedialidade, interatividade e multimedialidade; e disponibilizando tudo isso por meio de um *grid* de sistemas e ferramentas específicos para a ambiência digital requer uma gestão complexa”.

Henry Jenkins trata do tema Convergência a partir de uma visão inicialmente mais ampla, mas também traz para o centro da discussão as mudanças nas práticas sociais presentes na sociedade midiática.

Para o autor (2009, p.29), falar em convergência é falar em um “fluxo de conteúdos através de múltiplas plataformas de mídia, à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação”. Mas Jenkins vai além da abordagem midiática, ao proferir que “convergência é uma palavra que consegue definir transformações tecnológicas, mercadológicas, culturais e sociais”.

No livro *A Cultura da Convergência*, Jenkins aborda outras teorias que podem contribuir de forma consistente para a análise destas transformações. Podemos encontrar fundamentos na sua análise sobre “cultura participativa” que, em suas próprias palavras “contrasta com noções mais antigas sobre a passividade dos espectadores dos meios de comunicação” (2009, p.30); além do termo “inteligência coletiva” que o autor desenvolve a partir da teoria de Pierre Lévy.

## CONCLUSÃO

Diante desta revisão bibliográfica, pudemos encontrar bases iniciais que darão sustentação à nossa proposta de pesquisa, visto que as três premissas indicadas na Introdução deste texto encontraram ressonância nas leituras realizadas.

Estamos vivenciando mudanças nas práticas sociais no âmbito da troca de informação e geração de conhecimento, práticas estas advindas do contexto atual da sociedade da informação, e permitidas pelas tecnologias digitais de comunicação.

Percebemos pela nossa experiência, e baseados também na bibliografia consultada, que estas mudanças nas práticas sociais demandam uma reflexão sobre a

lógica que baliza os atuais processos e fluxos de comunicação interna nas organizações. Acreditamos que esta lógica precisará ser repensada, para que seja possível a criação de um ambiente interno capaz de incorporar um sistema de troca de informações característico da sociedade em que vivemos, dentro de um contexto em que a interatividade e a colaboração são fundamentais para a geração de conhecimento.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BARRICHELO, Eugenia M. M. R. Apontamentos sobre as Estratégias de Comunicação mediadas por computador nas Organizações Contemporâneas. In KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) – Comunicação Organizacional V.1 – São Paulo. Saraiva. 2009. p. 338 a 353.

CORRÊA, Elizabeth S. Comunicação Digital e Novas Mídias Institucionais. In KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) – Comunicação Organizacional V.1 – São Paulo. Saraiva. 2009. p. 317 a 335.

JENKINS, H. - A Cultura da Convergência - São Paulo. Aleph. 2009.

KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). Percursos Paradigmáticos e Avanços Epistemológicos nos Estudos da Comunicação Organizacional. In – Comunicação Organizacional V.1 – São Paulo. Saraiva. 2009. p. 64 a 89.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. - Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia - Rio de Janeiro. Ed. UFRJ, 1997.

PEREIRA, Carlos A. M., COSTA, Vitor C., MURAD, Eduardo G., AMBRÓSIO, V. Comunicação e Gestão Corporativa: Diálogo Social para Alinhamento de Expectativas e Articulação com o Território Produtivo. In KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) – Comunicação Organizacional V.1 – São Paulo. Saraiva. 2009. p. 293 a 314.

TORQUATO, Gaudêncio. Da Gênese do Jornalismo Empresarial e das Relações públicas à Comunicação Organizacional no Brasil. In KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) – Comunicação Organizacional V.1 – São Paulo. Saraiva. 2009. p. 8 a 28.