

TERESA RUÃO, RONALDO NEVES & JOSÉ ZILMAR

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL SOB A INFLUÊNCIA TECNOLÓGICA: UM PARADIGMA QUE VEIO PARA FICAR

Numa iniciativa conjunta, que pretendeu sedimentar uma relação académica de anos, o Grupo de Pesquisa de Estudos Avançados de Comunicação Organizacional (ECO) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, do Brasil, e o Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS) da Universidade do Minho, em Portugal, decidiram avançar com uma publicação destinada a promover a produção e divulgação do pensamento científico sobre a Comunicação Organizacional e Estratégica, destacando as mudanças que têm acontecido na área pela introdução das *novas* tecnologias de comunicação e de informação sobretudo a partir da década de 1990. Uma abordagem temática que a Comunicação Organizacional declinou realizar aprofundadamente até anos mais recentes, altura em que se tornava incontornável reconhecer que a tecnologia tinha trazido mudanças mais profundas do que a simples inovação de meios e canais. A influência tecnológica teve, de facto, repercussões muito para além da metáfora da “conduta” (Putnam, Philips & Chapman, 1996), que parece não abandonar o campo, e foi atingindo o coração da teoria da Comunicação Organizacional, da profissão de comunicador ou relações públicas, do ensino na área e da pesquisa especializada.

É certo que os processos de comunicação estão sempre a mudar, para criar e refletir novos fenómenos, estruturas ou relações, do que resulta a necessidade de fazer evoluir a sua investigação em matéria de tópicos, metodologias ou abordagens teóricas. Mas a introdução das *novas* tecnologias revolucionou o mundo da comunicação nas organizações. Tendo começado de forma lenta nos anos 1970, com o nascimento do que se apelidou mais tarde de Sociedade da Informação, esta revolução foi transformando práticas e modos de trabalho, ao mesmo tempo que afetava, ainda que de forma mais lenta, modos de pensar e estruturas socio-laborais. E depois da famosa *bolha da internet*, ou bolha especulativa criada pelas empresas

“.com” na bolsa de valores dos anos 90, a Comunicação Organizacional começou a olhar com maior atenção para este fenómeno enquanto emergente tópico de pesquisa. Contudo, só em finais da década é que o campo reconheceu verdadeiramente a profunda influência tecnológica produzida pela internet no campo da Comunicação Organizacional, iniciando-se um período de multiplicação da investigação sobre a temática. E hoje, passados quase 20 anos, podemos afirmar com segurança que a Comunicação Organizacional constitui “indiscutivelmente o domínio da pesquisa em comunicação mais minuciosamente revisto”, sendo a análise das estruturas e tecnologias um dos seus desafios principais (Jones, Watson, Dardner & Gallois, 2004, p. 723).

À medida que as mudanças tecnológicas avançaram, a Comunicação Organizacional e Estratégica precisou de reinventar-se. O cenário social em que atuam as organizações é agora muito diferente do passado:

em todo o mundo, as pessoas usam a internet para comunicar via *e-mail*; leem as notícias; acedem a informação médica, governamental e financeira; participam em leilões *online*; compram e vendem ações; e fazem reservas de viagem. Os utilizadores também comunicam com as empresas direta e indiretamente através de uma lista crescente de *websites*, salas de *chat online*, e *blogs*. (Argenti, 2006, p. 357)

A internet é hoje indiscutivelmente um fenómeno social de grande dimensão. E todas estas mudanças tecnológicas trouxeram desafios e oportunidades à comunicação organizacional.

A internet aumentou a faculdade de interação direta das organizações com os seus *stakeholders*, mesmo quando estes estão dispersos geograficamente, ou a sua capacidade de partilha de informação a baixos custos. Ainda que a perceção das desvantagens tenha igualmente emergido, à medida que as empresas e instituições perceberam que iam perdendo o controlo na disseminação da informação sobre si, sobre os seus produtos ou sobre as suas marcas. Porque o potencial de interação gerado pela internet se tornou acessível a todos e não apenas às entidades coletivas comerciais ou sociais, e qualquer cidadão pode criar e partilhar a informação que julga pertinente ou simplesmente lhe dá prazer. E sendo que a informação ou opinião positiva sobre as organizações lhes é favorável, já a disseminação da informação negativa pode ser um problema muito sério.

De resto, a tecnologia mudou de forma profunda a dinâmica da comunicação interna nas organizações, porque alterou a forma como os

colaboradores interagem com a gestão de topo, ou entre si, criando um novo sentido de “igualdade” (Argenti, 2006). Os membros da organização estão hoje ligados eletronicamente, mais do que fisicamente. Muitos trabalham a partir de casa para organizações tradicionais ou para organizações elas próprias virtuais. A informação flui de modo rápido e detalhado entre níveis hierárquicos, reduzindo barreiras departamentais. A cooperação e a coordenação entre colaboradores é incrementada. Os colaboradores são agora criadores de informação e de sentido organizacional de modo mais autónomo e multiplicador. Através do *e-mail*, dos blogues, dos fóruns ou das redes sociais tornam-se gestores e editores da informação. E o ideal da comunicação face-a-face parece sair questionado. Canais de comunicação mais ágeis desenvolvem forças produtivas também elas mais ágeis.

Mas, com o tempo, o otimismo sobre o potencial da comunicação interna mediada pelas tecnologias começou a ser equilibrado com algumas constatações sobre os seus riscos. Em breve se percebeu que a ausência de interação física aumenta a dificuldade de partilha da missão, visão e valores organizacionais, reduzindo a capacidade de criação, partilha e manutenção de cultura e identidade. A construção do sentido de pertença pelos meios *online* é mais fraca e volátil. E reagindo a estas dificuldades, as organizações começaram a testar estratégias para promover a identificação organizacional nestes contextos.

Ao mesmo tempo, as tecnologias produziram a diluição das fronteiras organizacionais com o exterior, num processo em que os fenómenos descritos para o universo interno acontecem igualmente na relação com os *stakeholders* externos. Os canais *online* aproximaram os membros da organização do exterior, facilitando a recolha da informação, mas igualmente a disseminação, sem *gatekeeper*, dos dados internos. A organização parece colocar no exterior cada vez mais mensagens com origem em fontes estratégicas oficiais, mas também por canais informais potenciados pela abrangência dos meios tecnológicos. Ao mesmo tempo que cresce a exigência de partilha de informação por parte dos estados e das organizações supranacionais, num exercício de reivindicação de transparência organizacional e de prestação de contas públicas (Christensen, 2002). O ambiente de turbilhão informativo parece estar instalado.

Com base nestas formas de partilha, e num conjunto de outras fontes de informação como o *word of mouth* com origens diversas, os públicos externos desenvolvem representações mentais, mais ou menos refletidas, que passaram a poder disseminar diretamente através de histórias *online* que partilham sobre as marcas, sobre os produtos ou sobre o comportamento

das empresas, e tudo de modo massificado e num tempo recorde. Assim, as tecnologias de comunicação e os *social media*¹ tornaram possível aos *stakeholders* participar, como nunca antes visto, na criação e gestão do sentido organizacional num ambiente de “*prosumer to prosumer*” (Hearn, Foth & Gray, 2008). E o paradigma da comunicação *one-to-many*, ainda predominante em muitas empresas, deixou de funcionar como no passado. Exige-se uma prática híbrida de utilização de novos e velhos meios, que tem permitido manter as relações com os *stakeholders* já conquistados e atingir novos públicos, dificilmente visíveis ou acessíveis pelo modelo tradicional da comunicação organizacional. Com a vantagem de que as tecnologias facilitam a medição e adequação dos programas de comunicação, através do recurso a metodologias e técnicas de sondagem *online*, que permitem às organizações conhecer melhor os seus públicos e a sua reação às mensagens (muitas vezes em tempo real).

Mas esta mudança comunicacional paradigmática implica novas normas, valores e literacia (Hearn et al., 2008) que, por sua vez, exigem uma profunda aprendizagem organizacional e social. Instalou-se um modelo amplamente participativo de criação e gestão de comunicação, cultura, identidade e imagem que produz novos reptos para as organizações habituadas ao controlo e pouco preparadas para funcionamentos mais abertos e democráticos. Apesar de os meios tecnológicos propiciarem um nível de apoio e envolvimento com as marcas nunca visto noutra momento histórico, também facilitam o desenvolvimento de “grupos de antagonistas” (Argenti, 2006) a quem não se exige o mesmo nível de correção e prova como à empresa. Dá-se lugar a uma informação aberta, mas também desregulada.

Em suma, o espaço organizacional evoluiu muito nas últimas décadas, instalando-se um ambiente de crescente complexidade e sofisticação da comunicação. E para que as organizações e a sociedade possam reagir adequadamente às mudanças – que no campo tecnológico são aceleradas – é muito importante que as universidades e os centros de investigação contribuam com a produção de conhecimento sustentado, rigoroso e atualizado. Recorrendo com frequência à pesquisa interdisciplinar com outros campos do saber para lá das Ciências Sociais, como as Ciências da Computação ou campos relacionados.

¹ Neste livro, usaremos a designação *social media*, em detrimento da sua tradução literal para português, por considerarmos que melhor exprime o fenómeno em referência e respeitando a tradição linguística do campo. Contudo, nos textos produzidos em português do Brasil, manteremos a expressão “mídias sociais” por ser de uso corrente na literatura do país.

Contudo, atrevemo-nos a afirmar que a maior responsabilidade cai sobre o campo da Comunicação Organizacional, área fundacional do estudo de todos os fenómenos da comunicação a acontecer em ambiente empresarial ou institucional. E julgamos que a inquietação de Corman em 2006 continua válida: “como podemos explicar esta atitude *laissez-faire* por parte dos investigadores de Comunicação Organizacional face à tecnologia, quer como tópico quer como ferramenta [de pesquisa]?” (Corman, 2006, p. 334). A inclinação da disciplina para resistir ao estudo das tecnologias parece resultar da sua tendência para ser mais teórica do que pragmática. Mas, se nos abrirmos mais ao estudo do comportamento humano, mais fácil será integrar os estudos das tecnologias na compreensão da comunicação das organizações. E disso resultará certamente uma afirmação da disciplina, que em muito evoluiu na última década, inclusivamente à custa dos estudos da influência tecnológica na comunicação.

Ora, na busca da organização do contributo académico luso-brasileiro para o estudo dos fenómenos de Comunicação Organizacional sob a influência tecnológica, e porque acreditamos ser este um paradigma que veio para ficar, avançamos com a publicação deste livro que conta com a participação de numerosos e reputados investigadores dos dois países. O livro encontra-se dividido em três partes: na primeira, agrupamos os artigos de um conjunto de autores convidados; na segunda, dispomos os trabalhos selecionados (em processo de revisão cega); e na terceira, publicamos a recensão de um livro que analisa o uso de redes sociais na comunicação interna em ambiente de gestão de projetos.

Assim, encontramos na Parte I – intitulada “Visões de Portugal e do Brasil” – o artigo de Gisela Gonçalves denominado “Os hospitais são nossos amigos? Um estudo sobre o papel do Facebook na comunicação dialógica das organizações hospitalares”; o trabalho de Ivone de Lourdes Oliveira e Ângela Marques com o título “Panorama da produção científica em Comunicação Organizacional no Brasil: avanços epistemológicos, práticas discursivas e redes digitais”; o contributo de Rudimar Baldissera, intitulado “Comunicação Organizacional e imagem-conceito: sobre gestão de sentidos no ambiente digital”; e ainda o estudo de Patrícia Dias e José Gabriel Andrade sobre “O papel dos *social media* nas crises reputacionais”.

Já na Parte II – que denominamos “Leituras múltiplas da Comunicação e da Tecnologia” – podemos conhecer estudos de diferentes autores (organizados por ordem alfabética) e que abrangem temáticas muito variadas: Ana Karolina Santos, Priscila Gomes da Silva e Marcelo Pereira da Silva apresentam-nos a pesquisa “*No-Poo*®, *Low-Poo*® e pós-modernidade: os

desafios da construção da identidade organizacional no contexto das redes sociais da internet”; Carolina Terra, Gisela Ferreira de Sousa e Tiago Mainieri analisaram “A contribuição brasileira para o estudo da comunicação das organizações em contextos digitais”; Desire Menezes Torres, Clara Tasca Grossi, Flávia Miranda Paniago e Manuela Caroline Santana trabalharam o “*Site* corporativo e a observação como métodos de pesquisa da cultura organizacional e da comunicação mercadológica”; Eunice Castro Seixas escreveu “A organização transparente: para uma perspectiva comunicacional e constitutiva da transparência digital”; Isabel Casaca dedicou-se aos “*Social media*: sistemas indutores do *employer brand* nas organizações”; Lorena Faundes Faustino, Manoel da Rocha Neto, Laís da Silva Barreto e Lydia Pinto Brito realizaram um estudo de caso que expõem no texto “As mídias sociais como ferramentas estratégicas em uma empresa de cemitérios e serviços funerários”; Sónia Pedro Sebastião estudou a “Transparência nos formatos de comunicação comercial: conteúdos patrocinados *online* e o seu intento”; e Sónia Silva, Teresa Ruão e Gisela Gonçalves apresentam “O impacto da comunicação *online* na construção de um posicionamento socialmente responsável: as universidades públicas portuguesas”.

Por último, na Parte III – que designamos de “Recensão” – apresentamos a leitura de Ana Isabel Lopes sobre a obra *Strategic Integration of Social Media into Project Management Practice* (2016), editada por Gilbert Silvius. Trata-se de um livro que proporciona uma abordagem ampla e inovadora ao conceito de *social project management*, propondo soluções para uma gestão eficaz e eficiente da comunicação na gestão de projetos. Este inclui uma análise da influência tecnológica na comunicação humana aplicada às organizações a partir de contributos de outros campos científicos e é, por isso mesmo, enriquecedor.

Resta-nos agradecer a todos quantos participaram nesta obra: aos Revisores, pelo seu valioso e experiente olhar sobre os trabalhos académicos que analisaram; aos Autores, pelo terem decidido publicar connosco os resultados das suas pesquisas; e à equipa de Redatores Editoriais, que tornaram possível a publicação.

Lista de revisores deste livro:

- Professora Doutora Ana Melo
- Professor Doutor César Neto
- Professor Doutor Francisco de Assis Guimarães
- Professora Doutora Gisela Gonçalves

- Professor Doutor José Gabriel Andrade
- Professora Doutora Mafalda Eiró Gomes
- Professor Doutor Luis Del Carratore
- Professora Doutora Patrícia Dias
- Professora Doutora Sandra Marinho
- Professora Doutora Sandra Pereira
- Professora Doutora Sara Balonas
- Professora Doutora Sónia Sebastião

Aos leitores da obra deixamos os votos de que esta seja uma publicação enriquecedora!

Os Editores

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argenti, P. A. (2006). How technology has influenced the field of Corporate Communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20, 357-370. doi: 10.1177/1050651906287260
- Christensen, L. T. (2002). Corporate Communication: the challenge of transparency. *Corporate Communications: An International Journal*, 7, 162-169. doi: 10.1108/13563280210436772
- Corman, S. R. (2006). On being less theoretical and more technological in Organizational Communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20, 325-338. doi: 10.1177/1050651906287256
- Hearn, G.; Foth, M. & Gray, H. (2008). Applications and implementations of new media in corporate communications: an action research approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(1), 49-61. doi: 10.1108/13563280910931072
- Jones, E.; Watson, B.; Dardner, J. & Gallois, C. (2004). Organizational Communication: challenges for the new century. *Journal of Communication*, 54, 722-750. doi: 10.1111/j.1460-2466.2004.tb02652.x

Putnam, L. L.; Phipps, N. & Chapman, P. (1996). Metaphors of communications and organization. In S. R. Clerg; C. Hardy & W. R. Word (Eds.), *Handbook of Organizational Studies* (pp. 375-408). Thousand Oaks: Sage.

Citação:

Ruão, T.; Neves, R. & Zilmar, J. (2017). A Comunicação Organizacional sob a influência tecnológica: um paradigma que veio para ficar. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 5-12). Braga: CECS.