



“Comunicação Organizacional em Organizações Virtuais: estudos para uma teoria de comunicação organizacional on-line a partir do caso REA/Brasil”¹

Profa. Dra. Nanci Maziero Trevisan²

Universidade Anhembi Morumbi

Resumo

Este estudo analisou os processos comunicacionais em uma organização virtual, suas ferramentas e pontos críticos, objetivando estabelecer parâmetros de existência e perenidade da organização no ciberespaço a partir da comunicação. Parte integrante da tese de doutorado defendida em 2005, contou também com ampla pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A principal contribuição deste estudo reside no objetivo de buscar, identificar e agrupar informações sobre comunicação virtual dispersas em diversas literaturas, organizando-as de forma a configurarem uma proposta de teoria. Apresentamos aqui uma contribuição para a elaboração de uma teoria dos processos de comunicação organizacional on-line e para a descrição das estratégias de comunicação baseadas na internet.

Palavras-chave

Comunicação organizacional on line; comunicação organizacional; comunicação mediada por computador; novas tecnologias da informação e da comunicação (NTIC's); processos comunicacionais;

Introdução

Em primeiro lugar, faz-se necessário estabelecer uma diferenciação entre organização virtual, redes organizacionais e o que chamamos de organização virtualizada. CHIAVENATTTO (apud KUNSCH, 2003, p. 25) define o termo organização como:

Uma unidade ou entidade social, na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos. Neste sentido, a palavra organização denota qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. As empresas constituem um exemplo de organização social.

A partir desta definição e das considerações acerca das diversas perspectivas sobre o que é uma organização virtual foi estabelecida uma diferenciação, conforme indicado na tabela 1, a seguir:

¹ Trabalho apresentado no XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, NP – Intercom: VI Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, realizado de 6 a 9 de setembro de 2006, UnB, Brasília/DF.

² Doutora e Mestre em Comunicação pela UESP Universidade Metodista de São Paulo, Especialista em Administração de Marketing e Bacharel em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda. Atua como docente na Universidade Anhembi Morumbi/SP, curso de Publicidade e Propaganda. 20 anos de atuação no mercado em publicidade e marketing, 06 anos de atuação no ensino superior. Diversos artigos e trabalhos publicados na área de marketing e comunicação organizacional.
maziero@anhembi.br



Tabela 1 - Definições

Termo	Definição
Organização virtual	uma organização, com ou sem fins lucrativos, de qualquer setor da economia, que existe somente no ciberespaço, sem unidade física, que faz uso das tecnologias de informação e da comunicação para interagir e conduzir seus negócios;
Redes organizacionais	conjunto de organizações, sejam elas virtuais ou não, independentes entre si, que se unem, temporariamente ou não, e se utilizam as tecnologias da informação e da comunicação para estabelecer uma ligação sinérgica, compartilhem competências, custos, recursos humanos ou outros, que lhes permitam sobreviver e competir, de uma forma que, sozinhas, as organizações não seriam capazes;
Organização virtualizada	uma unidade ou organização social, na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos, e que faz uso das tecnologias da informação e da comunicação para propiciar esta interação e condução de seus negócios, de forma parcial;

Definições para os termos indicados, a partir do referencial teórico. TREVISAN (2005)

A comunicação organizacional on line ocorre nas organizações virtuais e nas redes organizacionais. Nas organizações virtualizadas pode ocorrer que as ferramentas de comunicação virtual sejam integradas ao composto de comunicação global. Sob estes pontos de vista, a organização pode adotar diferentes graus de virtualização de seus processos comunicacionais.

1. As organizações no ciberespaço

As organizações optam ou são levadas a adotar o ciberespaço para sua existência ou comunicação por motivos diferentes. Algumas já nascem virtuais, outras vão virtualizando seus processos gradativamente atendendo a necessidades internas ou externas. Muitas organizações vêm-se empurradas para o ciberespaço por necessidades competitivas ou situações coercitivas. Algumas encaram a mudança de forma séria e efetiva, outras pensam na web como uma vitrine, um cosmético para mostrar uma cara bonita da organização. Esqueça esta última opção. Virtualizar-se, integral ou parcialmente, é uma postura de atuação. Estar no ciberespaço significa mostrar-se, escancarar-se, apresentar informações coerentes, identidade visual adequada à imagem institucional que se pretende construir, definir objetivos concretos com relação à comunicação virtual e, sobretudo, abrir espaço para a interatividade.

Outro ponto relevante a ressaltar é que, a informação é o principal produto da organização virtual, mesmo que ela comercialize produtos através de comércio eletrônico, o que está presente no ciberespaço são as informações sobre a organização e seus produtos e serviços, que podem ser o fator decisivo entre comprar e não comprar.

Os produtos das indústrias de tecnologia da informação são dispositivos de processamento de informação ou o próprio processamento. Este é o cerne da economia

informacional que move as organizações em direção ao ciberespaço e, neste cenário, a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente informação baseada em conhecimento. As atividades produtivas estão organizadas em escala global mediante uma rede de conexões entre organizações congêneres. O quadro 1, abaixo, faz um resumo dos principais fatores relacionados à virtualização das organizações e das organizações virtuais:

Quadro 1 – Virtualização e organização virtual



TREVISAN, 2005

Virtualizam-se as organizações e, embora a digitalização das informações e a extensão do ciberespaço desempenhem papel capital na mutação sofrida por elas, são mudanças que ultrapassam amplamente a informatização e conexão na rede mundial de computadores. A virtualização agiliza a comunicação, favorece a descentralização, exige uma nova postura, estrutura, habilidade e conhecimento. A organização virtual, como coletivo inteligente, está obrigada a produzir qualidade e quantidade de informação e talvez, conhecimento, contribuindo para a construção de sua imagem institucional forte e sua credibilidade.



Resumindo, uma organização adotar o ciberespaço pressionada por necessidades competitivas ou situações coercitivas, por qualquer um dos motivos, ou pelos dois, a inserção dos processos comunicacionais da organização na internet pode acontecer em diferentes graus, ou seja, a organização pode ser total ou parcialmente virtualizada e, ainda, somente em alguns processos.

As tecnologias da informação e da comunicação ao mesmo tempo em que proporcionam os recursos necessários à entrada no ciberespaço, também pressionam o processo em virtude da velocidade em que exigem as inovações, em prol da competitividade, propiciando mudanças e oportunidades.

O grau de virtualização de uma organização pode ser definido como: avaliação qualitativa e quantitativa, de quais processos da organização acontecem via web, sejam eles comunicacionais ou não, e em quais percentuais isto acontece (TREVISAN, 2005). Uma organização pode ter parte dos seus processos de comunicação ocorrendo no ciberespaço e parte de forma comum, ou pode mesmo utilizar o ciberespaço somente como uma das muitas ferramentas de comunicação do seu composto. Organizações virtuais tendem a concentrar seus processos de comunicação totalmente no ciberespaço, eliminando os processos tradicionais.

Uma organização virtual é composta de uma rede virtual de indivíduos (no sentido de existir no ciberespaço) conectados pelas novas tecnologias e unidos em torno de interesses ou objetivos em comum. Embora possa contar com centros de poder e certa hierarquia, na maioria das vezes é organizada em torno de um processo, conta com normas de conduta e diretrizes que a caracterizam como uma organização única, tem clara sua missão e objetivos, pode não ter funcionários mas conta com colaboradores no real sentido do termo.

A sobrevivência da organização virtual está diretamente relacionada à conectividade de suas partes, sua capacidade de comunicação sem ruídos e a coerência entre os objetivos da empresa e dos membros da rede. As organizações estão, assim como a sociedade, incorporando as comunicações mediadas por computador para criar ligações internas e interorganizacionais em busca de soluções e estruturas dinâmicas. Isto altera os processos de comunicação e a percepção do que é realmente uma organização.

Os processos de comunicação de uma organização virtual ocorrem, mesmo que de forma não totalmente exclusiva, no ambiente da world wide web através das



ferramentas de internet, extranet e intranet, conforme definições destas tipologias de rede indicados na tabela 2:

Tabela 2 - Tipologia de redes

Tipo de rede	Definição	Usuários	Acesso	Tipo de informação
Internet	O termo vem de internetworking (ligação entre redes) e pode ser definida como um conjunto de meios físicos (linhas digitais de alta capacidade, computadores, roteadores, etc.) e programas (protocolos TCP/IP) usados para o transporte da informação;	Qualquer indivíduo com acesso dial-up ou por meio de uma LAN (local área network);	Ilimitado e público, sem restrições;	Geral, pública e promocional;
Intranet	Uma rede local corporativa ou wide área network que utiliza tecnologia Internet e é protegido por meio de um sistema de segurança permitindo acesso somente a pessoas autorizadas, geralmente membro da própria organização;	Somente a membros autorizados;	Privado e restrito;	Específico, corporativo e proprietário;
Extranet	“ <i>Extended intranet</i> ” duas ou mais intranets de parceiros interligadas e tornadas acessíveis para seus membros;	Grupos autorizados e organizações parceiras;	Privado e autorizado para parceiros externos á organização;	Compartilhada em grupos de colaboração autorizados;

Definição, características e principais diferenças entre internet, intranet e extranet – adaptado de TURBAN et al. apud OLIVEIRA (2003, p. 46)

Quando a organização opta (ou é empurrada) para o ciberespaço, ela deve em primeiro lugar traçar seu código de conduta na web. Este código deve tomar como base as mesmas diretrizes que norteiam todos os processos de comunicação da organização sob a filosofia da comunicação integrada, ou seja, em prol da construção de uma imagem institucional forte e uníssona.

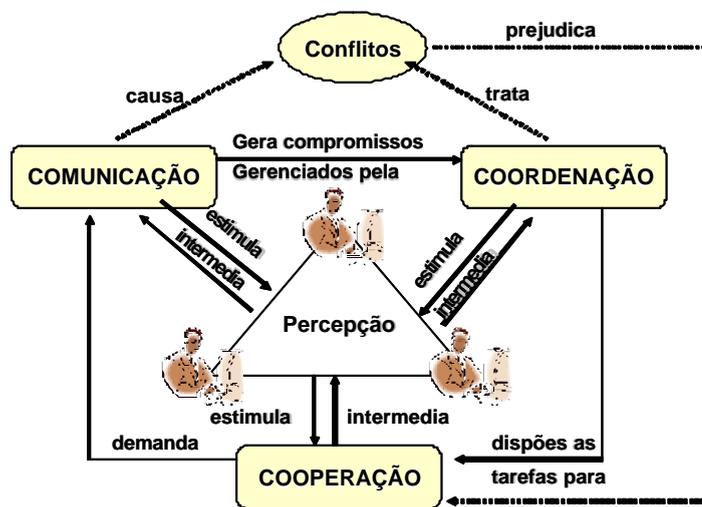
Além disso, diferentemente da comunicação em uma organização formal e tradicional, estes códigos de conduta são imprescindíveis na organização virtual porque deles depende essencialmente a existência e o funcionamento da organização. Estes códigos de conduta permitem compreender as razões de existência e sobrevivência de uma organização no ciberespaço.

Definido o propósito de existência da organização virtual em torno dos interesses em comum dos colaboradores, este deve traduzir-se na missão, visão e objetivos organizacionais constituindo o alicerce de funcionamento da organização. Definida a estrutura de rede que será adotada e os critérios de ingresso e atuação na rede, a organização virtual está pronta para realizar seus negócios e existir no ciberespaço.

Quando a organização é formal e a relação de colaboração está baseada em remuneração, o estímulo deixa de ser associativo e passa a ser participativo (ou produtivo), subordinado ao cumprimento das obrigações diárias sob risco de ser excluído da organização. Este estímulo participativo está ligado a estratégias motivacionais, difíceis de identificar e administrar. Como os processos de comunicação estão diretamente relacionados à construção, manutenção e disseminação efetiva destes estímulos, sejam eles associativos ou produtivos, a importância destes processos cresce em organizações virtuais porque nelas não há outro elemento de coesão que não a vontade de cada indivíduo em perpetuar sua participação e a existência da própria organização.

O trabalho em equipe é outra condição inerente às organizações virtuais e o fator motivacional insere-se neste contexto proporcionando a manutenção de um grupo coeso e produtivo, condições básicas de existência de quaisquer tipos de redes organizacionais ou organizações virtuais. A figura 1 apresenta um modelo de colaboração, proposto por CHEN (2005) e chamado de “modelo de colaboração 3C”, que pode ser adaptado para representar as relações de interação cooperativa que ocorrem em uma organização virtual.

Figura 1 - Modelo de colaboração em organizações virtuais



Adaptado de CHEN, 2005.

A interação proposta pelo modelo acima é chamada de interação virtual cooperativa. A organização virtual já considera previamente e como condição básica de sua existência que haja interação virtual cooperativa, segundo define CHEN (2005), portanto, é a comunicação organizacional on line que favorece, permite e viabiliza esta interação.



Obviamente existe interação cooperativa em qualquer tipo de organização, ocorrendo no nível dos relacionamentos entre setores, departamentos, áreas e colaboradores, mas aqui nos referimos a um tipo de interação que ocorre no ciberespaço através de ferramentas interativas, chamadas de sociowares por CHEN (2005), mas que fundamentalmente são baseadas nas tecnologias da informação e da comunicação.

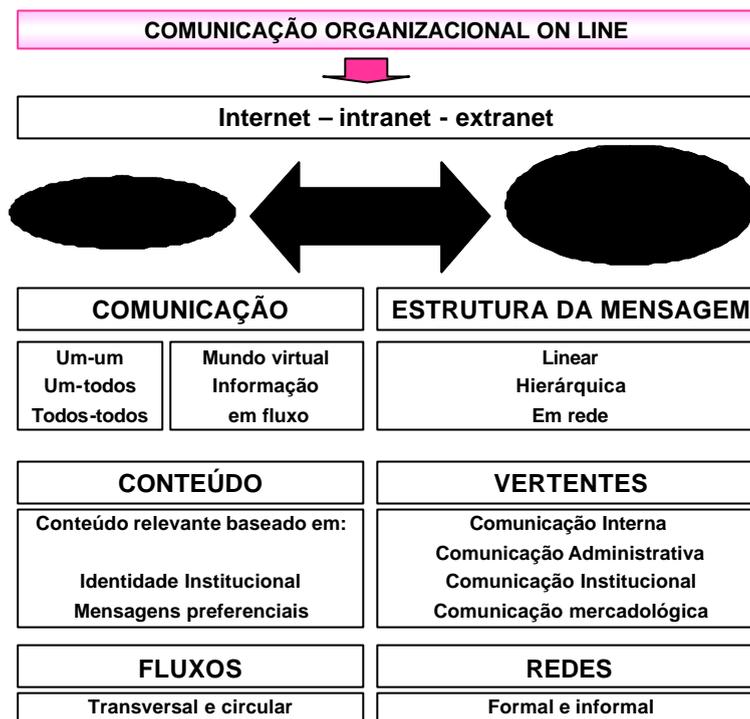
2. O processo de comunicação organizacional on line

Numa organização virtual, onde os processos de comunicação on line são, senão a única, a mais relevante forma de comunicação da organização, sua primeira função é a transmissão de informações e o estabelecimento de relações sociais que, muitas vezes, não ultrapassam o ciberespaço. A comunicação organizacional on line permite fundamentalmente as relações e interações cooperativas virtuais, onde o ator social atua simultaneamente como emissor e receptor.

A primeira grande diferença entre a comunicação organizacional e a comunicação organizacional on line é que o poder, antes concentrado nas mãos do emissor, é descentralizado e o receptor tem agora poder de decisão. Obviamente não é uma situação que abarca todas as mídias senão especificamente aquelas ligadas às tecnologias da informação e da comunicação, mais especificamente à mídia computador.

A comunicação organizacional on line é o processo de comunicação de uma organização que ocorre através do ciberespaço fazendo uso das tecnologias da informação e da comunicação. Pode ser classificada como um dispositivo comunicacional, designando a relação entre os participantes da comunicação, dividido em: um-um, um-todos e todos-todos. Ou ainda como dispositivo informacional qualificando a estrutura da mensagem ou o modo de relação dos elementos da informação, divididos em mundo virtual, informação em fluxo e estrutura da mensagem (linear ou em rede). A comunicação organizacional on line, por referir-se ao sistema fechado da organização virtual, abarca os três tipos de dispositivos comunicacionais e informacionais apresentados no quadro 2, que estabelece os principais pontos relacionados à este estudo:

Quadro 2 – Comunicação organizacional on line

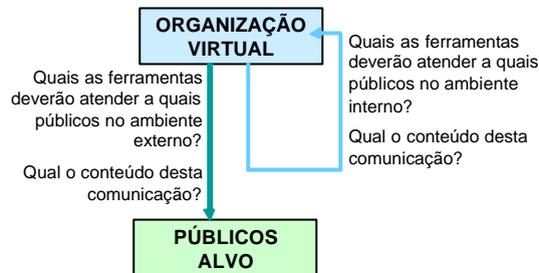


Quadro resumo dos principais pontos relacionados à comunicação organizacional on line, baseado nas referências bibliográficas citadas ao longo o texto e encontrado em TREVISAN, 2005.

A organização se caracteriza como emissor que codifica sua mensagem através das ferramentas de comunicação virtual, enviando-a através da intranet, extranet ou internet até a ferramenta de decodificação do público-alvo. O ponto mais representativo é que o caminho inverso pode ser facilmente executado, de maneira direta ou através de mecanismos ou ferramentas de retorno (feedback) como canais de atendimento ao cliente ou consumidor. A grande falácia das tecnologias da informação e da comunicação é reduzir a dispersão da mensagem junto a receptores não-pretendidos, dada a possibilidade de estabelecer a comunicação um-a-um. Na verdade, o que acontece com a maioria das organizações é que são disponibilizadas informações através da internet para um grande número de receptores mais ou menos identificados e não se reduz efetivamente a dispersão, exceto por uma segmentação, muitas vezes, mínima. Quando o site é aberto, por exemplo, não há controle efetivo sobre os impactos que foram causados nos dois tipos de receptores, apesar das novas tecnologias, este controle ainda é parcial e muitas vezes precário. As únicas ferramentas que minimizam esta dispersão são as listas de discussão fechadas e o correio eletrônico. Qualquer outro uso da tecnologia da informação e da comunicação abre esta possibilidade de dispersão.

Dá a necessidade, no planejamento de qualquer ação de comunicação organizacional on line, do conhecimento dos públicos-alvos, definindo-se quais as ferramentas mais adequadas e eficientes para cada público, como em qualquer planejamento na área de comunicação. A figura 2 estabelece essa relação ferramenta-conteúdo:

Figura 2 - Comunicação organizacional on line



TREVISAN, 2005.

Para uma comunicação organizacional on line eficiente, assim como seria para ações de comunicação de massa, o conhecimento dos públicos-alvo e a obtenção da melhor informação possível sobre eles, nos leva a abrir a possibilidade de alcançar melhores resultados traduzidos em comunicação integrada e eficaz, principalmente porque a possibilidade de customização da mensagem oferecida pela comunicação organizacional on line é maior, portanto, definir claramente o público alvo auxilia no desenvolvimento do planejamento de comunicação.

A comunicação organizacional on-line é hipertextual podendo utilizar-se de texto, multimídias e vários outros recursos para desenvolvimento de sua mensagem, adotando elementos que a tornem mais atraente para o público-alvo. No entanto, voltamos a observar que a comunicação organizacional on line não pode prescindir, em primeiríssimo lugar, de conteúdos relevantes. BUENO (2003, p. 58) já alertava para esta necessidade premente ante as organizações embasbacadas com as possibilidades oferecidas pelas tecnologias frente a recursos técnicos e esquecendo que o mais importante é a produção de conteúdos efetivamente relevantes. Obviamente, esta relevância está relacionada ao público que é alvo da comunicação.

Assim, a comunicação organizacional on line compreende o processo dinâmico pelo qual uma organização virtual, rede organizacional ou parcialmente virtualizada se relaciona com o macroambiente e os diversos públicos-alvos, e por meio do qual os setores da organização se conectam, através do uso das tecnologias da informação e da



comunicação, com foco na análise do fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes³.

Na perspectiva de TROPE (1999, p. 66) a comunicação nas organizações é importante o suficiente “para se criar uma metáfora da organização como sistema de informação”, ou seja a organização se cria, mantém, estabelece relações sociais e comerciais, objetiva sua continuidade em virtude da troca, transmissão e transformação da comunicação e informação. TROPE afirma ainda, na seqüência que “sua estrutura física como forma de identificação da organização perde relevância”.

KUNSCH complementa “o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência”. Nas organizações virtuais, virtualizadas ou redes organizacionais, o sistema de comunicação é mais ou menos virtualizado, ou seja, ocorre mais ou menos através das novas tecnologias de acordo com o grau de virtualização da organização, citados anteriormente.

Estudar a comunicação organizacional on line, em qualquer tipo de organização, implica estudar como se processa o fenômeno comunicacional através das tecnologias da informação, dentro das organizações e nas suas relações no âmbito da sociedade global, analisando o funcionamento do sistema e o processo de comunicação interno e externo, segundo a mesma perspectiva proposta por KUNSCH (2003, p. 148) para a comunicação organizacional.

Compreender as formas, fluxos e redes que ocorrem na comunicação em uma organização virtual, permite agir estrategicamente sobre seu planejamento, direcionando-o de forma a tornar-se, efetivamente, um insumo estratégico. Isto porque:

- (1) a organização virtual depende essencialmente de processos comunicacionais eficientes para garantir o seu funcionamento e perenidade;
- (2) a comunicação organizacional on line é também parte do processo vital de inteligência empresarial competitiva, mais ainda na organização virtual ou nas redes organizacionais que, muitas vezes, não oferecem produtos concretos, mas produtos virtuais que são a informação ou prestação de serviços;

³ A proposta toma como base o trabalho desenvolvido em comunicação organizacional por diversos autores citados ao longo do texto e referenciados na bibliografia como: Kunsch, Torquato, Hall, e outros



(3) a cultura organizacional, ou seja, valores, missão, atitudes e atividades de uma organização, são construídos e disseminados através das relações sociais e do sistema de comunicação. Em uma organização virtual essa cultura é absolutamente essencial para a construção e a delimitação da imagem institucional e do próprio limite organizacional.

Assim, conhecer, compreender e planejar adequadamente as ferramentas de comunicação organizacional on line é importante para o funcionamento interno da organização, já que suas relações e interações cooperativas acontecem através das tecnologias da informação. É importante para a existência e perenidade da organização virtual. Mesmo que as ferramentas sejam utilizadas como mais uma opção no composto de comunicação de qualquer organização, ainda assim sua importância vem crescendo nos últimos anos e deve crescer ainda mais.

Além disso, organizações tradicionais contam com toda uma gama de artefatos visíveis, que contribuem para a construção de sua imagem institucional, como a própria sede, equipes de funcionários, vendedores, frota de veículos, produtos, etc. Muitas organizações virtuais contam apenas com suas próprias ferramentas de comunicação, como a homepage, para travar contato com os diversos públicos-alvos.

TROPE (1999, p. 62) observa que a organização é essencialmente uma realidade construída e sustentada nas cabeças e mentes de seus membros, assim como fisicamente e pelo conjunto de regras e relações, através da cultura organizacional. Por mais paradoxal que seja, nas organizações virtuais onde o sentimento de fazer parte não se condiciona à relação de coexistência física e temporal, é essencialmente nos processos de comunicação que a cultura se dissemina e auxilia a construir a identidade da organização. Nas organizações virtuais e redes organizacionais podemos afirmar que culturas se constroem e manifestam-se fundamentalmente nos processos de comunicação virtual.

A comunicação organizacional on line, sendo ou não o único conjunto de ferramentas que são utilizados pela organização virtual em sua comunicação, ou sendo um conjunto de ferramentas integrado ao composto de comunicação de uma organização tradicional, está intimamente associada ao negócio, e sendo assim, integralmente associada ao mix global de comunicação em uma organização e, portanto, deve ter suas diretrizes definidas com base em uma política de comunicação comum a todas as ferramentas, com valores, princípios e filosofia subordinados ao princípio da comunicação integrada.

O conteúdo da comunicação organizacional on line está relacionado com as mensagens emitidas pela organização, refletidas na comunicação verbal e não verbal produzida por ela. Mesmo um site carrega em si elementos simbólicos em termos de design, identidade visual e a própria linguagem escrita que, no conjunto devem refletir a imagem institucional desejada. Esta imagem deve refletir a realidade da organização mesmo no ambiente da world wide web, porque muitas empresas acabam criando, no ciberespaço, imagens vazias, destituídas de relação com a realidade da organização e isto pode, em curto prazo, chocar-se com a imagem real da organização. BUENO (2003, p. 12) alerta para a tentação da organização em posicionar-se como gostaria de ser e não como é na realidade, correndo o risco de ver sua imagem ruir de um momento para o outro.

De qualquer forma, o conteúdo desta comunicação está relacionado com: (1) Identidade Institucional: refletida pelos elementos relacionados à história da organização, produtos e serviços, identidade visual, imagem institucional (ou de marca), relacionamento com público alvo, etc. De acordo com o quadro 3:

Quadro 3 - Elementos da Identidade Institucional em uma organização virtual



Elementos que compõem e constroem a identidade institucional, adaptado de NEVES (2000, p. 159-164)

(2) Mensagens preferenciais: missão e visão, que são a cerne de uma organização no sentido de aglutinarem em torno de si a razão de existência, motivações e objetivos a serem alcançados pela organização. Estes dois elementos traduzem a finalidade da organização, seja ela virtual ou uma rede organizacional.



A eficácia da comunicação organizacional on line também é objetivo do planejamento estratégico da comunicação e, sendo também um sistema como na comunicação organizacional, sua eficácia está relacionada com o esforço na melhoria das habilidades de comunicação dos emissores e receptores, redução dos níveis de ruído e melhoria das condições técnicas dos canais de comunicação, neste caso, dos canais e meios de comunicação virtual.

Clara definição de objetivos, conhecimento dos diversos públicos-alvos, capacidade de codificação/expressão na linguagem escrita, principalmente, também contribuem para uma comunicação organizacional on line eficaz. Lembrando que esta tende a estabelecer pouco ou nenhum contato pessoal sendo, na maioria das vezes, a única forma de uma organização estabelecer relações e conduzir seus negócios. A eficácia da comunicação organizacional on line é fator preponderante para a eficácia da organização sob o ponto de vista econômico, político ou social.

No entanto, assim como em qualquer tipo de organização, a eficácia da comunicação não significa a eficácia da organização. Pode haver comunicação eficaz e, mesmo assim, a organização não sobreviver, já que depende de outros fatores, mas é certo que, uma comunicação eficaz, eficiente, integrada e planejada de forma adequada, contribui decisivamente para a construção e projeção de uma organização.

Conclusões

A virtualização de uma organização gera a necessidade de diversas modificações na forma como os indivíduos e organizações se comunicam. Num primeiro momento, as mudanças exigem novas posturas com relação aos recursos administrativos, estrutura do organograma organizacional, ajustes específicos que dizem respeito à descentralização trazida pelo processo. No entanto, estes ajustes, embora absolutamente necessários, são simples frente aos pontos cruciais da virtualização: (1) fator motivacional necessário ao estímulo à interação virtual cooperativa e (2) construção e manutenção de imagem institucional que delimite a organização no ciberespaço e a (3) definição clara de códigos de conduta.

Para qualquer organização estes fatores são importantes mas, para uma organização que muitas vezes não conta com limites físicos, a construção da imagem institucional é de extrema importância porque: (a) define os limites organizacionais, circunscrevendo a



organização na mente de seus colaboradores e dos públicos com os quais mantém contato; (b) confere credibilidade à organização, o que representa (c) um elemento de competitividade no ciberespaço.

A virtualização agiliza a comunicação, favorece a descentralização, porém exige uma nova postura, estrutura, habilidades e conhecimento. O fator motivacional é o principal desafio, principalmente em organizações virtuais e redes organizacionais. A organização como coletividade inteligente, reconhecida pelas suas expertises na área em que atua, colabora para a construção da imagem institucional forte e favorece a credibilidade da organização.

Referências Bibliográficas

BALL-ROKEACH, S. e REARDON, K. Monologue, dialogue and telelog: comparing an emergent form of communication with traditional forms. In HAWKINGS, R. WIEMAILN, J. E PINGREE, S. **Advancing Communication Science**: mergin massiv and interpersonal processes. London: Sage, 1988.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

DECEMBER, J. **Units of analysis for internet communication**. In Journal of computer mediated communication, vol I, no 4, p 14-38.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo, Prentice Hall, 2004.

KUNSCH, Margarida M.K. **Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea** in Comunicação & Sociedade, n. 32, 2. sem, SBCampo: UMESP, 1999.

KUNSCH, Margarida M.K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.

MAYER, Paul A. Tipologias para análise de aplicações de comunicação mediadas por computador. In LOPES, M. Immacolata Vassalo de. **Temas contemporâneos em comunicação**. São Paulo: Edicon, 1997.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.



OLIVEIRA, Mirian. ABDALA, Elisabeth A. **Tecnologias da Internet: casos práticos em empresas**. Porto Alegre: EdicPUCRS, 2003.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Thompson Learning, 2002.

WINKIN, Yves. **A nova comunicação: da teoria ao trabalho de campo**. Campinas/SP: Papyrus, 1998.

CHEN, Lee. **Communication, knowledge and social processes**. Disponível em: <http://www.cpsc.ucalgary.ca/~lchen/current/jcmc/ujcmc.ps.z> acesso em 05/03/2005.

DI AGUSTINI, Anapátricia N. V. **Organização virtual: um novo paradigma organizacional para o século XXI**. Disponível em <http://www.revista.unicamp.br/infotec/artigos/anapatr.html> acesso em 22/06/2005.

FUKS, H. GEROSA, M.A. e PIMENTEL, M.G. (2003). **Projeto de Comunicação em Groupware: desenvolvimento, interface e utilização**. XXII Jornada de Atualização em Informática. Anais do XXIII Congresso da Sociedade Brasileira de Computação, V2, Cap. 7, p. 95-338. disponível em <http://www.les.inf.puc-rio.br/groupware> acesso em 05/03/2005.

JACOSKI, Claudia. A. ABREU, Aline F. **Organizações virtuais: contribuição ao estado da arte**. Disponível em <http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/pdf/IS1110105.pdf> acesso em 22/06/2005.

MORAES, Denis de. **Nuevos paradigmas éticos en la comunicación virtual**. Disponível em <http://usuários.iponet.es/casinada/30moraes.htm> acesso em 05/03/2005;

SILVA, Carlos A. **Organizações em rede. RITS - Rede de Informações para o Terceiro Setor**. Disponível em http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_home_intro.cfm acesso em 23/06/2005.

SOUZA, Márcio Vieira de. **Redes tecnológicas e organizacionais de comunicação: um desafio para a cibercidadania no terceiro milênio**. Disponível em: <http://www.estudefacil.com.br/pierre/cibercult.html> acesso em 05/03/2005;

TERRA, Carolina F. **A rede como ferramenta de relacionamento organizacional**. Disponível em <http://www.comtexto.com.br/2convicomteoriacomemprecomunicaredeCarolinaTerra.htm> acesso em 22/06/2005.

TRÖGER, Ane. **Um estudo sobre organizações virtuais**. Trabalho individual da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, curso de Pós-Graduação em Ciência da Computação, orientado pelo Prof. Dr. José Palazzo Moreira de Oliveira, disponível em <http://palazzo.pro.br/artigos/organiza.htm> acesso em 05/04/2005.