



## Organizações e clientes: considerações sobre comunicação e relacionamento na Web<sup>1</sup>

Silvana Maria SANDINI<sup>2</sup>

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS

### Resumo

Considerando que não há mais espaço para pensamentos positivistas e que impõem soluções programadas para a comunicação organizacional, o texto busca explorar as novas formas de comunicação e relacionamento com clientes, em ambientes virtuais, vinculando-as a questão da cultura organizacional. Neste sentido, não basta que as organizações se posicionem na Web de forma coerente, clara e planejada é preciso que elas se insiram de forma orgânica, dialogando de forma transparente com o usuário. É preciso que cada organização estabeleça o seu lugar na Rede. Para tanto, as organizações devem possuir uma cultura que venha ao encontro do caráter transparente e dialógico da Rede, estabelecendo uma relação de credibilidade e confiança que se reconstrói a cada dia.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; cultura organizacional; comunicação com clientes; comunicação na Web.

*“A maior certeza que nos foi dada é a da indestrutibilidade das incertezas”  
Edgar Morrin, 2000, p.55.*

Este texto resume uma reflexão, desenvolvida a partir das leituras programadas da disciplina de Comunicação Organizacional, do PPGCOM da FAMECOS, ministrada pela Prof.<sup>a</sup> Dr. Cleusa Maria Andrade Scroferneker. Discussões reveladoras, realizadas no decorrer das aulas, também permeiam o trabalho, já que contribuem de forma ímpar para a compreensão do assunto.

E falando em compreensão, está aí uma palavra-chave para a Comunicação Organizacional. Nossos esforços estão na compreensão, e não na explicação. Nos dias de hoje, a pluralidade existente, em todos os sentidos, não nos permite explicar tudo e formular processos estáticos para as organizações. Parece que não há mais espaço para pensamentos positivistas e que impõem soluções programadas. Precisamos pensar de

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional do IX Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Mestranda do Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da Faculdade de Comunicação Social da PUCRS, email: [silvana@sil.pro.br](mailto:silvana@sil.pro.br).



forma estratégica, elaborando vários cenários, que consideram as situações imprevistas e os elementos adversos. Quanto maior a compreensão que temos do todo e de cada parte do todo, maior nossa capacidade de flexibilizar as ações e obter resultados favoráveis. Devido a isso, este texto busca compreender as possibilidades para as práticas organizacionais, junto aos clientes, em ambientes virtuais, a partir desta ‘nova’ ótica.

Todas as mudanças no cotidiano das pessoas, cada vez mais atingidas pelas rápidas e constantes mudanças sociais, culturais e tecnológicas, afetam profundamente a vida das organizações e exigem soluções que, freqüentemente, não podem ser previstas ou antecipadas.

A própria noção de tempo e espaço vem sendo alterada; essa mudança se traduz em termos como competitividade, interação, globalização. Cada vez que paramos de almoçar para atender uma ligação ou quando “adiantamos” o trabalho, verificando os e-mails no domingo à noite, refletimos algo bem contemporâneo: o tempo é hoje um instrumento hegemônico e o espaço passa a ser cada vez mais representado pela tecnoesfera, definida por Santos (1994, p.32) como “o resultado da crescente artificialização do meio ambiente”.

Para Hall (2005), as velhas identidades estão em declínio, fazendo surgir novas identidades e fragmentando o indivíduo moderno. O autor coloca que o termo globalização pode sintetizar esse complexo de processos e forças que deslocam as identidades culturais.

Como argumenta McGrew (1992), a ‘globalização’ se refere àqueles processos, atuantes numa escala global, que atravessam fronteiras nacionais, integrando e conectando comunidades e organizações em novas combinações de espaço-tempo, tornando o mundo, em realidade e em experiência, mais interconectado (HALL, 2005, p.67).

Apesar de termos um aparente caminho já traçado, não podemos deixar de considerar que todas as ações, que se desenvolvem nas diferentes esferas do plano social, são naturalmente acompanhadas por movimentos reativos espontâneos, denominados por Costa (2006) como contra-tendências. Para Costa, o mercado tradicionalmente estabelece macro-tendências, mas é inegável a manifestação dos



mecanismos de auto-regulação social, que possuem um valor indiscutível de inovação sociocultural.

Ao lado da tendência de homogeneização global, Hall (2005) observa que há uma contra-tendência de interesse pelo local. Assim, a globalização explora a diferenciação local, provocando uma nova articulação entre local e global: “parece improvável que a globalização vá simplesmente destruir as identidades nacionais. É mais provável que ela vá produzir, simultaneamente, *novas* identificações ‘globais’ e *novas* identificações ‘locais’” (HALL, 2005, p. 78).

É este cenário controverso e, para alguns, caótico que abriga as organizações contemporâneas, provocando reflexos que favorecem mudanças profundas em suas estruturas. Isso se dá, pois as organizações são estruturadas através de relações coletivas, que abrangem e conectam coletividades, que, por essência, interferem diretamente nos processos cotidianos destas empresas e instituições provocando um processo de transformação constante.

De acordo com Srour (1998), as organizações atuam num plano público e impessoal e não se confundem com relações interpessoais, por serem relações “associativas”, mediadas pela existência de meios de produção. Para o autor, “As organizações formam assim um espaço em que agentes sociais, munidos de instrumentos de trabalho, processam matérias-primas e as transformam em produtos finais.” (SROUR, 1998, p. 109).

Se observarmos o conceito de organização, percebemos que ele evoluiu com o passar dos anos. Se antes retratava as organizações como máquinas – um todo coerente e estruturado por objetivos, em função dos quais toda organização seria administrada –, teorias modernas apresentam a organização como uma esfera cultural, simbólica e política.

Esse modelo não considera que a organização seja estruturada de forma instrumental a partir de objetivos previamente definidos e de uma racionalidade superior (...), os objetivos e a estrutura organizacional são os produtos das interações do sistema humano a partir do confronto de várias lógicas de ação, valores e interesses políticos (MOTTA e VASCONCELOS, 2004. p. 285).



Ao destacarmos a complexidade que abarca a realidade atual das organizações, percebemos que essas questões afetam diretamente todas as estruturas de relacionamento com e entre os diversos públicos de uma determinada organização. Este é um desafio para o composto de comunicação que precisa estar ciente do cenário atual e trabalhar com estratégias efetivas, que se renovam com frequência. De acordo com Morin,

A noção de estratégia opõe-se ao programa. Um programa é uma seqüência de ações pré-determinadas que deve funcionar nas circunstâncias que permitem o seu cumprimento. [...] A estratégia elabora um ou vários cenários. [...] Uma estratégia determina-se tendo em conta uma situação imprevista, elementos adversos, mesmo adversários, e que foi levada a modificar-se em função das informações fornecidas durante a operação, pode ter uma imensa maleabilidade (MORIN, 2001, p.130).

Uma organização é composta por diversos atores que podem ser geridos em sua particularidade. E não são apenas os funcionários, todos os públicos da organização podem ser mapeados e incluídos no planejamento da comunicação. Para Srour (1998), as relações coletivas englobam os processos de produção e de consumo de bens ou serviços, estabelecendo dois tipos distintos de relações:

“As relações estruturais, internas às organizações, articulam classes sociais e categorias sociais, e dizem respeito aos processos de produção econômica, política e simbólica; as relações de consumo, externas às organizações, ligam estas a seus públicos, e remetem aos processos de transferência de produtos e serviços para consumidores finais (SROUR, 1998, p. 112).

Este trabalho tem o foco nas relações de consumo, e levanta questões acerca da comunicação e do relacionamento entre as organizações e os clientes no universo digital.

Em relação aos clientes, este cenário, onde fragmentado e globalizado não se contrapõem, sugere que as organizações não só ampliem suas estratégias de comunicação e relacionamento, como também as atualizem constantemente.



Os clientes que adquirem produtos e serviços de determinada organização geram o fluxo de caixa, que permite seu crescimento, o investimento em suas atividades e a realização do lucro.

Segundo Pinho (2003, p. 131): “Cada um deles é depositário do êxito da empresa, da mesma maneira que todo consumidor representa uma oportunidade única para a empresa construir um relacionamento que sustente seu sucesso no futuro”.

No atual contexto organizacional, “especialistas de marketing asseguram que conquistar um cliente novo custa cinco vezes mais caro à empresa do que transformar um cliente eventual em consumidor fiel à marca” (PINHO, 2003: 132).

Conforme o autor, até mesmo nas grandes empresas, os programas de marketing, tradicionalmente caros e agressivos, vêm sendo gradativamente substituídos, ou complementados, por estratégias para manter a fidelidade dos clientes já conquistados. Este quadro se confirma, ao passo que a elevação dos custos da mídia e a crescente diversificação dos veículos passam a exigir das empresas um volume de gastos que elas não podem suportar.

Nesse sentido, o posicionamento das organizações na Web<sup>3</sup> torna-se essencial para as atividades de comunicação. A Web, através das suas diversas funcionalidades, pode ser considerada uma interface das organizações junto aos clientes.

Considerando autores consagrados na área, Santaella (2004, p.39) observa que “as comunidades virtuais do ciberespaço têm crescido e se diferenciado com tal intensidade que produziram o aparecimento de uma nova forma de cultura, a cultura do ciberespaço, ou cibercultura”.

Em relação à cibercultura, Domingues (2002, p.27) afirma que “a interatividade propicia a humanização das tecnologias, pois oferece tipos de experiências estéticas que mesclam qualidades biológicas e emocionais da experiência humana em ambientes

---

<sup>3</sup> A World Wide Web, também chamada de Web ou WWW, é a ferramenta da Internet mais utilizada pelas organizações na gestão da comunicação com os públicos. Segundo Pinho (2000, p.30), “é a parte mais importante da Internet e, para muitas pessoas, a única parte que elas usam [...]”.



virtuais”. A autora acredita que diferentes formas de criação e de comunicação ocorrem em ambientes regidos por computadores, atribuindo ao desenvolvimento tecnológico o começo de uma revolução antropológica sem precedentes, sobretudo por ter propiciado a interatividade no ciberespaço e seus ambientes numérico-digitais.

Lemos (1999, p.229) sugere que “toda a cibercultura está imersa no processo de desterritorialização/virtualização, principalmente com a valorização da informação e do conhecimento”, e completa: “a informação e o conhecimento são desterritorializados” (LEMOS, 1999, p.229).

O usuário de Internet tem um perfil que busca a informação, ou seja, entre os dados disponibilizados ele pode, no seu tempo, buscar os que, para ele, são novos, oportunos e contribuem para a redução da incerteza. Assim, a empresa pode controlar os dados que são disponibilizados na Web, visando aprimorar a comunicação com os públicos de interesse, que recorrem à Web em busca de informação.

Através de portais, sites, *hotsites* e ambientes restritos, muitas empresas se posicionam hoje como produtoras de mídia, dialogando com os usuários e obtendo informações valiosas para as suas ações.

De acordo com os conceitos de comunicação apresentados no site da Aberje<sup>4</sup>, o portal corporativo pode ser definido como uma

plataforma unificada de entrada, filtragem e relacionamento que objetiva a existência, em ambiente digital, de sistemas comunicacionais voltados para o relacionamento, disseminação de mensagens e realização de transações com todos os públicos estratégicos da organização (interno, externo, comunidade, etc), com oferta de conteúdos específicos e personalizados para cada público. Este conjunto deverá estar organizado de forma coerente e clara, para que cada público-alvo possa identificar os canais e a proposta estratégica de relacionamento com este ambiente digital ([ABERJE], 2008).

Pinho (2000, p.117) coloca que enquanto o site inclui dezenas de páginas, estrutura de navegação completa e níveis hierárquicos de navegação, o *hotsite* tem

---

<sup>4</sup> Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). **Conceitos de Comunicação**. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/novo/pub\\_conceitos.asp](http://www.aberje.com.br/novo/pub_conceitos.asp)>. Acesso em: 01 nov. 2008



geralmente menos de 10 páginas, poucos subníveis, navegação intuitiva e faz uso intensivo de tecnologia (como *plug-ins*, animação e janelas *pop-ups* que se destacam do *browser*). Também são características que distinguem os *hotsites* dos outros formatos o caráter temporário e a linguagem predominantemente publicitária.

Além de texto e imagem, estes canais possibilitam a publicação de conteúdos audiovisuais de caráter institucional e promocional a um custo bastante inferior ao da mídia tradicional. Algumas organizações saltam na frente, propiciando aos seus clientes jogos interativos e verdadeiras rádios *on-line*.

Os portais, sites e *hotsites* ainda podem tanto disponibilizar conteúdos exclusivos e restritos aos clientes, como permitir que eles submetam dados. Geralmente os ambientes restritos são acessados através de um nome de usuário e senha, obtidos a partir de um cadastro prévio. Com isso, a empresa tem a possibilidade de ampliar seu mailing, além de obter dados mais específicos para a análise dos Indicadores de Avaliação em Ambiente Digital, definidos no site da Aberje (2008):

Os indicadores de avaliação são categorizados em dois conjuntos de informações: o conjunto quantitativo refere-se ao número de acessos, visitantes únicos e interações realizadas no ambiente e mensuradas por sistemas de auditoria digital; o conjunto qualitativo refere-se à análise de conteúdo existente nos canais de comunicação com os usuários, como por exemplo, conteúdo de e-mails, enquetes de sugestões e pesquisas qualitativas feitas com o público, entre outras ([ABERJE], 2008).

Com a evolução dos recursos tecnológicos interferindo diretamente no cotidiano das organizações, o surgimento de novas formas de interação propõe novos cenários para a comunicação e o relacionamento com clientes.

Novos conceitos como a Web 2.0 têm permeado esta discussão. Spyer (2005, p. 17) coloca que o termo apresentado “identifica sites de networking social, ferramentas de comunicação, wikis e etiquetagem eletrônica (tags), baseados na colaboração e que entendem que a natureza da rede é orgânica, social e emergente”.

Contudo, o autor salienta que as companhias passam o termo adiante, sem terem um conhecimento real do que ele quer dizer, e explica:

Na verdade, Web 2.0 se refere a uma relação de características que supostamente diferenciam os novos sites daqueles que naufragaram com o estouro da Bolha da Internet na virada do século XX para o XXI. [...] Em sua origem ele deveria distinguir sites ou aplicativos com baixo custo de desenvolvimento, em que o conteúdo surge de baixo para cima (bottom-up) a partir do relacionamento entre participantes (User Generated Content ou UGT), e que pode combinar as soluções e o conteúdo de mais de um site para produzir uma experiência integrada – o que no jargão tech se convencionou chamar de Mash-up (SPYER, 2005, p. 17).

O termo Web 2.0 representa, então, um conjunto de aplicativos *on-line*, que permite aos usuários interagir em comunidades virtuais, veicular informações e compartilhar conteúdos. A Web 2.0 busca a ruptura da forma e do conteúdo, o que propicia um dinamismo ainda maior nestas trocas, pois isso reduz a necessidade de complexos conhecimentos técnicos, por parte do usuário.

No cotidiano das organizações, em relação ao processo de comunicação com clientes, essas possibilidades se traduzem em ferramentas como o Blog Corporativo. De acordo com Foschini e Taddei (2006), os blogs criam uma via de mão dupla que permite ao receptor interagir com o emissor, estejam onde estiverem. Os autores apontam ainda as principais características deste recurso:

São páginas da internet atualizadas regularmente por uma pessoa ou um grupo. [...] Blogs têm estrutura cronológica. Os últimos escritos - também chamados de posts - aparecem em primeiro lugar quando visitamos o endereço na Web. Essa organização e a possibilidade de os leitores escreverem comentários é o que faz uma página na internet ser realmente um blog (FOSCHINI E TADDEI, 2006, p. 09).

No caso do Blog Corporativo, Cipriani (2006) coloca que a iniciativa deve ser conduzida em paralelo ao website ou intranet oficial, porque sua funcionalidade é específica: “trazer para perto da empresa seus clientes, funcionários ou mercado e dar uma "cara" para a empresa, deixando o relacionamento cliente-funcionário-empresa mais humano” (CIPRIANI, 2006, p.37).





As empresas também ampliam seus canais publicando conteúdos em sites como o YouTube<sup>5</sup> e o Flickr<sup>6</sup>, que fornecem espaço gratuito para publicação de vídeos e fotos respectivamente, além de participar ativamente das redes de relacionamento criando perfis e propondo discussões. Adriana Grineberg<sup>7</sup>, diretora de negócios do Google no Brasil, empresa proprietária do YouTube, afirma que, a cada minuto, o site recebe 10 horas de vídeos através dos *uploads* realizados por usuários de todos o mundo.

Através da utilização de diversos canais, ações criativas e inusitadas se espalham pela Web, provocando um efeito realmente viral. De acordo com os conceitos definidos no site da Aberje, as Campanhas de Marketing Viral são

planejadas para uma disseminação exponencial das mensagens a partir de um conjunto de multiplicadores selecionados que utilizam o ambiente digital para promover um “boca-a-boca” virtual. Objetivam o estabelecimento de relacionamentos exclusivamente no ambiente digital para formação de banco de dados, comunidades de relacionamentos e interesses, lançamento de produtos e serviços, sensibilização coletiva, etc. ([ABERJE], 2008).

Um exemplo foi a campanha “O que está acontecendo com a Grazi”, onde as pessoas, ao se cadastrarem, recebiam uma ligação com uma “dica” da atriz e ex-BBB. De acordo com Dreux (2008), sócio da agência Publicidade Interativa, idealizadora do projeto, em entrevista à revista Webdesign, em apenas uma semana foi cumprida a meta para dois meses em número de ligações. Com ações como essa a empresa passa a participar deste universo virtual e individual do usuário, interagindo com ele de forma direta e espontânea. Assume de forma hegemônica as rédeas do tempo do usuário.

Só que estratégias como estas não funcionam através de instrumentos isolados. É preciso que estejam integradas com todo o processo de comunicação da organização. São construídas de acordo com os resultados obtidos, nos processos de interação com os públicos, ao longo dos anos. Para Dreux (2008), que participa do planejamento de comunicação digital do grupo L’Oreal há 12 anos, a produção de um projeto como este, na verdade, é pequena em comparação ao planejamento que a antecede: “uma ação viral

---

<sup>5</sup> YouTube. Disponível em <<http://www.youtube.com.br>>. Acesso em 20 out. 2008.

<sup>6</sup> Flickr. Disponível em <<http://www.flickr.com.br>>. Acesso em 20 out. 2008.

<sup>7</sup> GRINEBERG, Adriana. Palestra: Painel Web Players - Google. IV Fórum de Internet Corporativa, out. 2008. Disponível em <<http://www.internetcorporativa.com.br/downloads/>>. Acesso em 26 out. 2008.



bem feita requer planejamento, criatividade e ousadia, além de conhecimento profundo do comportamento dos consumidores na Web” (WEBDESIGN, 2008, p.57).

Em relação ao usuário, com as novas possibilidades propiciadas pela Web 2.0, ele não busca apenas receber o dado “pronto”, mas também é convocado a produzir dados livremente. Esta troca é a principal responsável por um vasto conteúdo, que evolui diariamente através da colaboração entre usuários. De acordo com uma matéria publicada na revista *Época Negócios* (2007),

o termo Web 2.0 diz respeito a aplicações online que permitem interagir em comunidades virtuais, veicular informações e compartilhar conteúdos. Na Web 2.0, os usuários não utilizam a internet apenas como fonte de informação – eles criam a própria informação (SEGALLA, RIBEIRO e BARIFOUSE, 2007).

Assim, os usuários encontram na Web, historicamente, um número infinito de informações. Hoje, com o aprimoramento dos recursos tecnológicos, eles também têm a possibilidade de produzir e publicar dados, sem a necessidade de aprimorados conhecimentos técnicos.

A Web 2.0 oferece diversas ferramentas para que potenciais líderes de opinião, que não têm acesso aos tradicionais sistemas industrializados de comunicação, busquem informações, divulguem suas idéias e sejam ouvidos por milhares de pessoas. E esta possibilidade propicia a propagação de contra-tendências.

Hoje, qualquer pessoa que esteja acostumada a “navegar” pela Internet pode se inscrever e passar a interagir em comunidades de relacionamento, de forma simples e intuitiva. Nestas redes, os participantes criam perfis, trocam mensagens e participam de comunidades específicas, de acordo com suas necessidades e interesses. É comum encontrarmos grandes organizações aparecendo de forma arbitrária, em posições caluniosas, difamatórias e constrangedoras.

Freqüentemente, as comunidades vinculadas às organizações estão polarizadas entre o amor e o ódio. A empresa de telefonia Claro Digital retrata bem esta questão;



reúne em sua comunidade oficial mais de 147 mil membros<sup>8</sup>. Ao buscar por “odeio a Claro”<sup>9</sup>, encontramos dezenas de comunidades manifestando-se contra a empresa e os seus produtos; a maior delas possui 8.600 membros. Com a Vivo, outra empresa do mesmo porte e segmento, a história parece se repetir: enquanto a comunidade oficial conta com mais de 120 mil membros<sup>10</sup>, encontramos diversas comunidades em desacordo com a organização, sendo que se destacam três, com, respectivamente 11.476, 3.459 e 2.249 membros<sup>11</sup>.

Na matéria publicada na revista *Época Negócios* (2007), as falas de Lima e Battele enfatizam as conseqüências destas transformações. De acordo com Lima, proprietário da agência E-life, que monitora conteúdos gerados por consumidores, “Entramos numa era de transparência sem volta” (SEGALLA, RIBEIRO e BARIFOUSE, 2007). Battele, um dos fundadores da revista *Wired* e professor de mídias digitais da Universidade de Berkeley, diz que “é preciso superar o medo de as pessoas falarem mal da marca” (SEGALLA, RIBEIRO e BARIFOUSE, 2007).

Neste sentido, não basta que as organizações se posicionem na Web de forma coerente, clara e planejada é preciso que elas se insiram de forma orgânica, dialogando de forma transparente com o usuário. É preciso que cada organização estabeleça o seu lugar na Rede.

Segundo Castrogiovanni (2005), o lugar pode ser entendido como um espaço apropriável para a vida, que é vivido, reconhecido e cria/possui identidade. Para o autor, “O lugar é, em sua essência, produção humana, visto que se produz e reproduz na relação entre o espaço e a sociedade. Esta relação estabelece as bases para a criação de uma identidade própria da comunidade, do Lugar” (CASTROGIOVANNI, 2005, p. 93).

---

<sup>8</sup> Comunidade Eu Tenho Celular Claro. Disponível em <<http://www.orkut.com.br/Main#Community.aspx?cmm=537642>>. Acesso em 26 out. 2008.

<sup>9</sup> Busca “odeio a Claro” <<http://www.orkut.com.br/Main#UniversalSearch.aspx?searchFor=C&q=odeio+a+claro&spell=1&oi=spell&sa=X&pno=1>>. Acesso em 26 out. 2008.

<sup>10</sup> Comunidade Meu celular é Vivo. Disponível em <<http://www.orkut.com.br/Main#Community.aspx?cmm=62913>>. Acesso em 26 out. 2008.

<sup>11</sup> Busca “odeio a Vivo”. Disponível em <<http://www.orkut.com.br/Main#UniversalSearch.aspx?pno=1&searchFor=C&q=odeio+a+vivo>>. Acesso em 26 out. 2008.



Ainda em relação ao lugar, a afirmação de Augé torna-se relevante para a melhor compreensão: “o lugar se completa pela fala, a troca alusiva de algumas senhas, na convivência e na intimidade cúmplice dos locutores” (AUGÉ, 1994, p.73).

Não há uma fórmula padrão para que as organizações estabeleçam um lugar para o desenvolvimento de ações de comunicação e relacionamento com clientes na Web. Devido à complexidade dos cenários atuais, para que a organização possa explorar a potencialidade máxima dos recursos apresentados é preeminente que ela possua uma cultura que venha ao encontro do caráter transparente e dialógico da Rede, estabelecendo uma relação de credibilidade e confiança, junto ao usuário, que se reconstrói a cada dia.

Fleury (1996) apresenta uma definição abrangente e instrumental de cultura organizacional, que retrata a sua influência no cotidiano da organização, incluindo-se aqui os processos de interação com clientes em ambientes on-line. A autora concebe cultura organizacional como

um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 1996, p.22).

Srouf (1998) coloca que a cultura organizacional exprime a identidade da organização. Para o autor, “nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes” (SROUR, 1998, p.175).

Este não é um processo estático, nem estabelecido a partir de mudanças bruscas ou normas rígidas, deve ser construído a partir da interação com os usuários e da evolução da própria Rede, resultando, freqüentemente, em mudanças profundas na cultura das organizações que se dão em longo prazo. De acordo com Fleury (2005, p. 38), “a cultura não pode ser pensada apenas como um momento, mas precisa ser sempre contextualizada numa perspectiva histórica mais ampla”.



Akatouf (1994, p. 68) ressalta que a “cultura supõe um passado comum, uma história compartilhada, construída coletivamente através do tempo, que alimenta as memórias e as representações, sendo suficientemente integrada para ser transmitida de geração em geração”.

Freitas (2002, p. 97) afirma que, “através da cultura organizacional se define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal, etc.”. Estas questões, que se refletem no processo de interação em ambientes virtuais, devem ser adequadas para transparecer nas interações on-line entre a organização e esse usuário ativo e imediatista.

Como vimos, as constantes mudanças, no cenário social e tecnológico, obrigam as organizações a trabalhar com estratégia e flexibilidade, além de demandarem a adoção de novas formas de comunicação e relacionamento com clientes. Nesse sentido, a evolução das ferramentas da Web vem ao encontro deste cenário, pois propicia novas e diversas formas de interação entre a organização e os clientes.

Caso a organização possua uma cultura que resulte em um modelo de comunicação em descompasso com a realidade transparente e dialógica da Web, há grandes chances de sofrer reveses na implementação dos seus projetos em ambientes on-line junto aos clientes. Mesmo que ela opte por não participar deste universo, os usuários têm hoje o poder de publicar conteúdos, atraindo audiências espetaculares e provocando prejuízos na sua imagem e reputação.

Portanto, além de conhecimentos técnicos adequados e uma equipe de monitoramento constante, é preciso que a organização tenha uma cultura voltada à participação em ambientes virtuais. Com uma evolução cultural que acompanha a evolução tecnológica e social, as empresas podem se relacionar com seus clientes na Web de forma orgânica, criando e inserindo-se em comunidades, e aproveitando todos os potenciais que essas transformações podem propor.



## Referências bibliográficas

- ABERJE. **Conceitos de Comunicação**. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/novo/pub\\_conceitos.asp](http://www.aberje.com.br/novo/pub_conceitos.asp)>. Acesso em: 01 nov. 2008.
- AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O Indivíduo na Organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1994. p. 39-79.
- AUGÉ, Marc. **Não-lugares**: Introdução a uma antropologia da supermodernidade. Tradução de Maria Lucia Pereira. Campinas: Papirus Editora, 1994
- BEM-VINDO ao universo on-line da Coloração. **Webdesign**, Rio de Janeiro, RJ, ano 5, n. 57, 2008.
- CASTROGIOVANNI, Antonio Carlos. **A geografia do espaço turístico, como construção complexa da comunicação**. 2004, 335 p. Tese (Doutorado) apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Comunicação Social, pela Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005.
- CIPRIANI, Fabio. **Blog Corporativo**. São Paulo: Novatec, 2006.
- COSTA, Joan. **Imagem corporativa en el siglo XXI**. Buenos Aires: La Crujía, 2003.
- DOMINGUES, Diana. **Interatividade na Arte**. São Paulo: Experimentos, 2002.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. O Arco-íris da Cultura. In: FÍGARO, Roseli. **Gestão da Comunicação: No mundo do Trabalho, Educação, Terceiro Setor e Cooperativismo**. São Paulo: Editora Atlas, 2005. p. 37-44.
- \_\_\_\_\_. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996. p. 15-27.
- FOSCHINI, Ana Carmen; TADDEI, Roberto Romano. **Coleção Conquiste a rede: Blog**. Disponível em [stream.agenciabrasil.gov.br/arquivos/conquiste\\_a\\_rede/conquiste\\_a\\_rede\\_blog.pdf](http://stream.agenciabrasil.gov.br/arquivos/conquiste_a_rede/conquiste_a_rede_blog.pdf). Acessado em 09/08/2007.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução de: Tomaz Tadeu da Silva. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.
- LE MOS, André. “Arte eletrônica e cibercultura”. IN: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da (Org.). **Para navegar no século XXI**. Porto Alegre: Sulina/EDIPUCRS, 1999.
- MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo**. 3ª edição. Sacavém: Stória Editores, 2001



MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. **Teoria Geral da Organização**. 2ª edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PINHO, José Benedito. **Publicidade e Vendas na Internet: Técnicas e Estratégias**. São Paulo: Summus, 2000. 354p.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas na Internet: Técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse**. São Paulo: Summus, 2003.

SANTAELLA, Lucia. **Navegar no ciberespaço: O perfil cognitivo do leitor imersivo**. São Paulo: Paulus, 2004.

SANTOS, Milton. **Técnica, espaço, tempo: Globalização e Meio Técnico-Científico Informacional**. São Paulo: Editora Hucitec, 1994.

SEGALLA, Amauri; RIBEIRO, Aline; BARIFOUSE, Rafael. O poder do consumidor no mundo digital. **Época Negócios**, edição 8, out. 2008. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG79423-8382-8-4,000+PODER+DO+CONSUMIDOR+NO+MUNDO+DIGITAL.html>>. Acesso em: 26 out. 2008.

SPYER, Juliano. **Conectado: O que a Internet fez com você e o que você pode fazer com ela**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2007.

SROUR, Henry. **Poder, Cultura e Ética Nas Organizações**. São Paulo: Campus, 1998.