



Os desafios da comunicação organizacional na era das mídias digitais¹

Tiago Mainieri²

Universidade Federal de Goiás

RESUMO: O artigo propõe a discussão acerca dos desafios da comunicação organizacional no contexto das mídias sociais. A presença cada vez mais ostensiva das organizações nas mídias sociais dá novos contornos para a comunicação organizacional, refletindo as transformações da sociedade. Com as mídias sociais abrem-se discussões sobre uma nova lógica comunicacional em um ambiente organizacional. Para tanto, cabe entendermos e refletirmos sobre o que significam essas novas formas de pensar e fazer a comunicação nesse contexto.

PALAVRAS-CHAVE: mídias sociais; comunicação organizacional; tecnologias.

INTRODUÇÃO

A comunicação no contexto organizacional vem destacando-se na sociedade digital, exigindo das organizações uma comunicação instantânea e quase onipresente. Não basta a organização figurar nas mídias sociais mais populares como *Facebook*, *Twitter* e *Orkut*, é necessário entender essa nova lógica comunicacional imposta pela era digital. O *modus operandi* dessa comunicação carrega alguns ingredientes que até então as organizações não estavam preparadas para lidar.

Nesse sentido, Saad (2005) destaca a necessidade de uma estratégia digital, por parte das organizações, em consonância com a comunicação integrada. No entanto, muitas organizações não possuem uma estratégia clara e definida para a ambiência digital. Temos inúmeras experiências mal sucedidas por parte das empresas na utilização das ferramentas e dispositivos digitais. No entanto, como a popularização das mídias sociais é recente; aos poucos, as organizações vão sofisticando suas estruturas de comunicação digital.

¹ Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional, XI Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutor em Ciências da Comunicação, professor adjunto do curso de Relações Públicas e do Programa de Pós-graduação em Comunicação – Mestrado da Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás (UFG). Líder do grupo de pesquisa e estudos da Comunicação em Contextos Organizacionais - CNPq/UFG
E-mail: tiagomainieri@gmail.com



O ambiente organizacional, caracterizado por constantes mudanças e pela complexidade, exige que as organizações estabeleçam uma comunicação aberta e transparente com os seus mais diversos públicos. Diante disso, a dimensão comunicacional das organizações ganha um espaço de destaque nesse cenário. O relacionamento da organização com seus diversos públicos estratégicos passa também a ser vital nesse contexto.

É pertinente avaliar as transformações pelas quais passa a sociedade para compreender o contexto no qual estão involucradas a comunicação organizacional e as relações públicas. As tecnologias, por exemplo, repercutem de maneira consistente na comunicação organizacional, não só à medida que se sofisticam as ferramentas e dispositivos digitais, mas principalmente quando uma nova lógica comunicacional nos permite repensar e romper com a lógica tradicional emissor-canal-receptor.

Com as tecnologias, as possibilidades de armazenamento, manipulação e disseminação da informação ganham novos contornos, torna-se possível, por exemplo, construir hiperdocumentos coletivos. À medida que as pessoas se apropriam dessas tecnologias, as organizações precisam pautar sua comunicação nessa nova realidade, nesse cenário digital.

A comunicação no âmbito das organizações cada vez mais adquire uma dimensão estratégica, abandonando definitivamente o caráter meramente instrumental. Dessa forma, ela adquire novos desafios e se complexifica o fazer comunicação, pois extrapola o mero fazer/executar.

Ao longo das últimas décadas, o mercado da comunicação organizacional e relações públicas vem apresentando diferentes níveis de incremento. Nesse aspecto, observamos que as necessidades de incremento das relações com os públicos estratégicos e os desafios contemporâneos impelem as organizações a aperfeiçoarem suas estruturas comunicacionais, muitas delas permeadas pelas tecnologias.

Saad (2005, p.102) define comunicação digital no processo comunicacional de uma organização como o uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC's) e de suas ferramentas para facilitar e potencializar a construção do processo de comunicação integrada das organizações. Nesse sentido, as mídias digitais constituem-se ainda como um desafio para a comunicação das organizações na atualidade.

Neste artigo, primeiramente, vamos contextualizar o crescimento das mídias sociais, em especial na perspectiva do ambiente das organizações. Em seguida, delineamos as interfaces entre o digital e a comunicação organizacional. E por fim,



analisamos a importância de uma estratégia para garantir não apenas a presença digital das organizações, mas uma comunicação efetiva.

O contexto tecnológico e das mídias sociais

Vários autores tentam delinear o impacto das tecnologias digitais na sociedade. Negroponte, Alvin Toffler e Lèvy são alguns dos autores interessados no contexto digital. Alguns falando em revolução tecnológica, outros em vida digital e até mesmo de uma inteligência coletiva; mas o fato é que o digital tem sim reflexos na sociedade.

De acordo com Massimo Di Felice (2008), a humanidade passou por três grandes revoluções comunicativas, ao longo da história. Para ele, essas revoluções estão ligadas ao surgimento da escrita, da impressão e da cultura de massa.

Segundo o autor, nos dias atuais, a humanidade estaria vivenciando o que ele denomina como uma quarta revolução, implementada pelas tecnologias digitais. O advento das mídias digitais “alterará a forma de comunicar, fornecendo a cada sujeito o mesmo poder de comunicação”. (FELICE, 2008, p.24) A grande mudança proporcionada por essa “quarta revolução” é a relação estabelecida entre o emissor e o receptor, e a alteração na forma das pessoas se comunicarem.

Na medida que somos impelidos a uma revolução digital, precisamos avaliar as possibilidades desse novo suporte da informação. A partir do formato digital temos como manipular, armazenar, disseminar, arquivar as informações de uma maneira nunca antes vista. Levacov (1998) ao analisar o impacto do texto eletrônico afirma que a possibilidade de manipulação na forma digital nos leva a repensar o texto, a informação e o próprio processo de comunicação.

Para Lèvy, a mídia digital permite a interação em tempo real e a realização do espaço virtual no qual vivem as formas culturais e linguísticas, estimulando desta forma, a circulação do saber e a formação de uma inteligência coletiva. O ciberespaço configura-se não como um meio, mas como um meta-meio de comunicação, pois integra todos os meios.

Com a transformação de átomos em bits, os meios de comunicação tornam-se digitais e as possibilidades se ampliam. Para Negroponte (1995), a digitalização vai tornar o receptor o próprio editor das informações que quer receber. O receptor pode atuar como censor dizendo ao aparelho receptor que bits selecionar.

A digitalização modificará, na opinião de Negroponte (1995), a natureza dos meios de comunicação, fazendo do processo de empurrar bits para as pessoas algo que



permitirá a elas puxar. Isso significa uma mudança radical na forma de concebermos os meios de comunicação. "No mundo digital, o meio não é a mensagem: é uma das formas que ela assume. Uma mensagem pode apresentar vários formatos derivando automaticamente dos mesmos dados" Negroponte (1995, p.73).

Diante desse cenário de revolução digital, a utilização das mídias sociais cresce de forma vertiginosa, como consequência direta das facilidades do contexto digital e do crescimento e popularização do acesso à internet. O Brasil a cada ano assume novas posições e destaca-se num cenário internacional, dentre os países com o maior número de usuários das redes sociais.

Podemos destacar dentre as mídias digitais popularizadas no Brasil, o *Facebook*, o *Twitter* e o *Orkut*; além de redes como o *LinkedIn* de *network* profissional. Diante disso, muitas empresas encontraram nas mídias sociais uma maneira de estreitar o relacionamento com seus públicos de interesse, enquanto outras se vêem obrigadas a criar canais para comunicar-se com seus públicos presentes nessas mídias.

É interessante observar que o uso das mídias sociais vai desde reclamações a produtos e empresas até a busca de oportunidades de emprego. Do outro lado, estão as empresas, buscando divulgar seus produtos e até mesmo alavancar as vendas. Recuero (2009) destaca que essas mídias sociais constituem-se como um espaço para expor e publicizar a rede dos atores envolvidos, muitas delas exigindo a criação de um perfil que permita a interação com outras pessoas; como, por exemplo, *Orkut* e *Facebook*.

A autora destaca alguns valores relacionados às redes sociais e a sua apropriação pelos atores, sejam organizações ou os indivíduos com os quais elas interagem. Dentre eles, o aumento da visibilidade social, a reputação como consequência das impressões acerca da organização, a popularidade e a autoridade referindo-se ao poder de influência. Entendemos que os valores atribuídos pela autora às mídias sociais, não são exclusivos as mesmas. No caso da comunicação organizacional, observa-se que esses valores permeiam, grosso modo, todas as mídias, sejam elas digitais ou tradicionais. Logicamente que as mídias digitais parecem exacerbar essas possibilidades.

Uma das principais características das mídias sociais, destacada por Recuero (2009), é a grande capacidade de difusão de informações dessas redes. "Muitas dessas informações são difundidas de forma quase epidêmica, alcançando grandes proporções tanto *on-line* quanto *off-line*." (Recuero, 2009, p.116)



A autora destaca entre as diversas mídias sociais utilizadas pelos brasileiros, o *Facebook*, o *Orkut* e o *Twitter*. “O Facebook funciona através de perfis e comunidades. Em cada perfil, é possível acrescentar módulos de aplicativos [...] apenas usuários que fazem parte da mesma rede podem ver o perfil um dos outros.” (Recuero, 2009, p.172)

Já o *Twitter* pode ser definido como uma rede de informação em tempo real que conecta os indivíduos às informações estantêneas e atualizadas. O *Twitter* é composto por informação compactada em até 140 caracteres, chamada *Tweet*. Apesar da limitação de caracteres é possível fornecer informações adicionais, dessa forma, conteúdos como vídeos, links, etc., podem ser agregados.

De acordo com o próprio site do *Twitter*³, ele “conecta empresas aos seus clientes em tempo real [...] para compartilhar informações de forma rápida com as pessoas interessadas em seus produtos e serviços, para coletar sugestões e informações do mercado em tempo real, e construir relacionamentos com clientes, parceiros e pessoas influentes”.

Dessa maneira, a possibilidade de interação pode vir a alterar as relações entre uma organização e seus públicos, modificando a comunicação no contexto organizacional, calcada em geral numa lógica transmissionista. A organização, tradicionalmente, assume o papel de emissora, sem abertura para uma comunicação dialógica; com as mídias sociais essa realidade pode ser modificada.

Nessa perspectiva, podemos observar que a maior mudança proporcionada pelas mídias digitais é permitir que qualquer indivíduo possa ser consumidor, produtor e transmitir informações. Desse modo, podemos refletir acerca das contribuições que essas mídias podem trazer para a comunicação organizacional. Em especial se concebermos a comunicação organizacional por sua dimensão relacional, mais do que por seu caráter controlável e de planejamento.

Por fim, pode-se conceber a comunicação organizacional numa perspectiva de rompimento com uma visão redutora e instrumental da comunicação nos contextos organizacionais. A comunicação organizacional não pode ser reduzida às suas práticas. No próximo item, vamos aprofundar a discussão acerca da comunicação organizacional no contexto das mídias sociais.

Comunicação organizacional e mídias sociais: interfaces e desafios

³ Informação disponível no endereço eletrônico <<http://twitter.com/about>>



A comunicação é o ponto de partida da comunicação organizacional. Portanto, enquanto um subcampo da comunicação, a comunicação organizacional refletirá o impacto das tecnologias no seu pensar e fazer.

Analisemos o conceito de comunicação organizacional sustentado por Baldissera (2008, p.42), “é o processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais.” Desse modo, a significação se dá na relação comunicacional entre os sujeitos. (indivíduo e organização) A partir dessa definição, nos deslocamos da ideia de determinismo tecnológico e consideramos outras dimensões da comunicação organizacional.

Baldissera, ao aprofundar o tema, enfatiza o caráter dialógico e recursivo da comunicação organizacional. O autor destaca que esses aspectos são determinantes para a construção de sentido no contexto organizacional. Os indivíduos com os quais as organizações se comunicam controem sentido a partir de um processo interpretativo, que poderia ser potencializado diante dessa nova natureza dos meios de comunicação digitais.

O autor questiona as concepções que reduzem a comunicação organizacional à ideia de comunicação planejada. No entanto, ele não nega a existência dessas práticas de comunicação organizacional, mas critica a redução da noção de comunicação organizacional àquilo que é controlável. Essa visão, pode-se dizer que se aproxima da comunicação digital, em especial quando a entendemos desde uma perspectiva dialógica e não meramente instrumental.

Relacionando-se o papel desempenhado pelas mídias sociais e a comunicação organizacional, nota-se sua contribuição para estimular a prática e o exercício dessa comunicação dialógica defendida por Baldissera. Numa perspectiva dialógica, a comunicação organizacional extrapola a amarra de um processo de informação de deveres e condicionamentos e passa a incorporar relações participativas, onde o dialogismo traz a discussão e o confronto de ideias.

Percebe-se que as mídias sociais contribuem para a difusão de informações e também para a participação dos agentes sociais. Portanto, devemos considerar a existência de um sujeito ativo neste processo, que possa tanto analisar criticamente as informações recebidas, quanto assumir o papel de emissor da comunicação.

Nesse sentido, enquanto sujeito de um processo social e de trocas simbólicas, o indivíduo torna-se partícipe do processo de comunicação organizacional, num contexto digital.



Para Mainieri,

A comunicação, em primeiro lugar, tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Essas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo. (MAINIERI, 2010, p.02)

Assim, as mídias sociais possibilitam participação, numa relação dialógica. Mesmo constituindo-se numa comunicação mediada, não se anula a potencialidade crítica do sujeito receptor.

Além do exposto, as mídias sociais possibilitam uma comunicação mais aproximativa entre sujeito e receptor, e, de acordo com Felice, uma relação que não designa mais o papel do emissor e do receptor, o primeiro como emissor de mensagens e o segundo apenas como receptor.

No contexto organizacional, a comunicação planejada exerce um papel importante. No entanto, quando analisamos a comunicação organizacional numa perspectiva dialógica vemos que essa comunicação planejada perde força e a construção e disputa de sentidos ganha contornos mais delineados.

Baldissera (2008) afirma que, por um lado, a comunicação organizacional engloba o planejamento e, por outro, consiste em incertezas e possibilidades relacionais.

Comunicação organizacional é a permanente tensão entre planejado /intuitivo/ espontâneo; organização/desorganização/reorganização de sentidos; forças em identificação/ rejeição; disputas/ resistências/ cooperações; fugas/sinergias; e outras dualidades que, em princípio, sob o olhar da simplicidade, parecem impossíveis, mas que pelas lentes da complexidade são fundamentais para a continuidade do sistema organizacional (a organização). (BALDISSERA, 2008, p.48)

Quando identificamos que a partir das mídias sociais podemos ter exacerbadas essas possibilidades relacionais, a comunicação organizacional afasta-se da dimensão controlável e planejada.

Por outro lado, Saad (2005) entende que é necessário alinhar a estratégia de comunicação digital das organizações. Para definição dessa estratégia, a autora argumenta que as empresas devem ter clareza do que significa garantir sua presença digital. Dessa forma, é essencial que as organizações entendam quais são as características da comunicação no meio digital. Dentre elas, Saad destaca a hipertextualidade, a multimedialidade e a interatividade.



Uma vez definidas as variáveis determinantes do processo de comunicação digital das empresas, é chegado o ponto essencial – a construção da comunicação propriamente dita – as mensagens mais adequadas a cada tipo de público, correlacionadas à ferramenta digital específica. (SAAD, 2005, p. 107)

Para ilustrarmos as possibilidades das mídias sociais no contexto da comunicação organizacional, vamos analisar como as empresas têm esboçado suas estratégias comunicacionais digitais. Como um exemplo de empresa que se utiliza dos diversos canais nas mídias sociais tem a Petrobrás. A empresa mantém constantemente atualizados seus perfis no *Facebook*, *Twitter* e *Youtube*.

Vejamos como a Petrobrás garante uma presença digital, através da integração entre as diversas ferramentas. A empresa utiliza o *Twitter* com perfil associado ao *blog* Fatos e Dados, ou seja, o *Twitter* do *blog*. Além do Canal Petrobrás no *Youtube* existe também o perfil no *Facebook*.

As mensagens postadas e atualizadas constantemente nesses canais fazem referência entre si e também remetem ao site da organização. Desse modo, a empresa potencializa sua presença no ambiente digital integrando as diversas mídias.

Todas as ferramentas de mídia social da Petrobrás são utilizadas para reforçar a mensagem institucional da empresa. No Canal Petrobrás⁴, que garante a presença da empresa no *Youtube*, encontramos o destaque a valores institucionais como sustentabilidade e o respeito às culturas locais. “Conheça mais sobre a Petrobrás no nosso canal oficial e assista a algumas de nossas histórias de transformação, talento e superação” é o que afirma a empresa na tela principal do Canal Petrobrás.

Na *Fan Page* no *Facebook*⁵, a Petrobrás também reforça seus valores institucionais. Em termos de conteúdo, são postadas mensagens com referência aos projetos sociais, expansão da empresa, novas descobertas para exploração de recursos energéticos, premiações, dentre outros assuntos. Em várias mensagens são feitos *links* para o Canal Petrobrás e para o site da empresa, demonstrando a integração entre os diversos canais digitais.

Além dessa característica, de integração entre os canais, a empresa interage com os atores dessas redes. Dentre as mensagens postadas no mural do *Facebook* da

⁴ O Canal Petrobrás pode ser acessado pelo endereço eletrônico <http://www.youtube.com/canalpetrobras>. O site *Youtube* permite a disponibilização e compartilhamento de vídeos por parte dos usuários cadastrados no site.

⁵ A *Fan Page* da Petrobrás no *Facebook* pode ser acessada pelo endereço eletrônico <http://www.facebook.com/fanpagepetrobras>. A *Fan page* da Petrobrás possuía um total de 8250 usuários, em 04/07/2011.



Petrobrás, por parte das pessoas interessadas no perfil da empresa, vamos encontrar questionamentos, críticas e elogios. Em geral a empresa responde aos questionamentos feitos pelos usuários.

No perfil do *blog* Fatos e Dados no *Twitter*⁶ é realizada a atualização das mensagens a partir das informações do próprio *blog*; logicamente adaptadas aos 140 caracteres dessa mídia. A título de comparação, podemos remeter a outra gigante: a empresa Vale que utiliza seu perfil no *Twitter*⁷ exclusivamente para divulgar oportunidades de trabalho. Como é possível constatar as empresas apropriam-se dessas mídias de acordo com seus interesses e de seus públicos.

Com a integração entre o *Twitter* e o *blog*⁸ da Petrobrás, a empresa pretende “[...] gerar diálogo e dar transparência aos fatos e dados recentes da Petrobras. É também um espaço para tornar público o posicionamento da Companhia diante de temas relacionados à sua atuação. O *blog* é administrado por uma equipe de profissionais de comunicação da Petrobras”.

Nessas mídias, também encontramos espaço para as manifestações dos usuários dessas redes; aqui também são postados comentários, críticas, elogios e questionamentos.

Sendo assim, as mídias sociais possibilitam que organização e público possam ser emissores e receptores de conteúdo. É nesse sentido então, que as mídias sociais adquirem um importante papel no contexto da comunicação organizacional, pois possibilitam uma participação mais ativa no processo de comunicação.

Considerações finais

Diante das principais transformações na comunicação, alguns desafios são colocados para a comunicação nas organizações.

Hoje, o fenômeno da convergência das mídias tem sido observado como a co-habitação de linguagens originais das mídias convencionais. Esta interação de várias linguagens pode ser a origem de uma nova que seria uma das inovações comunicacionais.

⁶ O *Twitter* da Petrobrás pode ser acessado pelo endereço <http://twitter.com/#!/blogpetrobras>. O *Twitter* possuía 2735 *tweets* e 44.844 seguidores em 04/07/2011.

⁷ Conforme *Twitter* disponível no endereço http://twitter.com/#!/vale_carreiras

⁸ Informações extraídas do *blog* Fatos e Dados, em 04/07/2011, disponível no endereço <http://fatosedados.blogspot.com.br/>



Dentro deste processo as diversas linguagens podem se fundir. McLuhan afirmava "O meio é a mensagem", porque é o meio que configura e molda o conteúdo. Hoje, essa realidade pode ser transformada com as mídias digitais.

Ao se levar em conta várias linguagens convergindo em um mesmo ambiente como na Internet a mensagem passa a ser o agente principal e determina qual a linguagem que ela deve ser narrada. As diferentes versões e linguagens que um determinado fato pode ser narrado com a convergência de mídias possibilita que ele não seja moldado e filtrado pelo meio. Sendo assim, as mensagens estão circulando de acordo com a necessidade de narração dos fatos, o que inverte o conceito de Marshall McLuhan que pressupunha uma primazia dos meios no processo de moldagem das mensagens. (Pellanda, 2003)

Talvez mais importante que a convergência das mídias seja a nova lógica comunicacional que se instaura. A leitura não-linear das informações, a partir de indexações e associações de ideias e conceitos. A ruptura do caráter "transmissionista", no sentido de ampliar as possibilidades de leitura, interpretação e construção das informações. Além disso, uma inversão dos processos tradicionais e descaracterização das posições demarcadas de emissor e receptor.

Com o digital surge uma nova forma extremamente manipulável, onde compartilhamento e coletividade devem ser pensados nessa narrativa. Além disso, a ideia de tempo real deve ser observada na construção dessa narrativa, ou seja, o fluxo informativo contínuo, devendo existir um fio narrativo condutor, mas que permite incorporações. Dessa forma, uma narrativa própria se faz necessária para dar conta da multiplicidade do digital.

As organizações precisam entender que as pessoas não estão interessadas na tecnologia em si, mas em suprir suas necessidades de informação e relacionamento. Desse modo, poderíamos dizer que é necessária uma nova postura comunicacional, de forma a contemplar um fluxo de informação não linear, correlacional, contextualizado e interacional. Aqui reside o caráter dialógico e recursivo da comunicação organizacional.

As mídias sociais, por sua vez, modificam a forma de interação entre os sujeitos do processo de comunicação, tornando esse processo mais interativo e participativo. Através das mídias sociais, a comunicação organizacional pode adquirir novos contornos. As mídias sociais proporcionam maior participação e debates sobre assuntos de interesse público.

Entendemos que as mídias sociais possam ser um *locus* para se realizar discussões de interesse público, entre sociedade e organizações. Torna-se, contudo,



necessário que as organizações utilizem estas mídias para esse fim, e não apenas para a prática da divulgação, de sua imagem, numa comunicação planejada e controlada.

O indivíduo, enquanto partícipe e usuário dessas mídias sociais, também deve cobrar essa postura das organizações, para que os mesmos possam utilizá-las de forma a ser um espaço de interlocução e de debate.

Porém, cabe salientar que a própria utilização e apropriação das mídias sociais tanto pelas organizações quanto pelos seus públicos, constitui-se num fenômeno novo. Dessa forma, haverá um processo de amadurecimento diante das mídias sociais.

Então, podemos pensar que as mídias sociais poderão tornar-se num espaço para a prática da comunicação organizacional de forma transparente e participativa.

Referências bibliográficas

BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa. **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

CASTELLS, M. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar Ed., 2003.

FELICE, M. Di. Das tecnologias da democracia para as tecnologias da colaboração. IN: FELICE, M. Di (org.). **Do público para as redes: a comunicação digital e as novas formas de participação sociais**. São Caetano do Sul, SP: Difusão. 2008.

LEVACOV, Marília. **Do analógico ao digital: a comunicação e a informação no final do milênio**. In Tendências na comunicação. Porto Alegre: L&PM, 1998.

LEVY, Pierre. **Cibercultura**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1999.

_____. **O que é virtual**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1996.

MAINIERI, Tiago e RIBEIRO, Eva. **As implicações das mídias sociais na comunicação organizacional**. In: Anais do V CONGRESSO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS - ABRAPCORP, 5, 2011, São Paulo. Disponível em: <<http://www.abrapcorp.org.br/anais2011>>. Acesso em: 10 de junho de 2011.

MAINIERI, Tiago. **A comunicação organizacional na construção da cidadania**. In: Anais do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Caxias do Sul, RS – 2 a 6 de



setembro de 2010 Trabalho apresentado no DT 3 – GP- Relações Públicas e Comunicação Organizacional, X Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação. São Paulo: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010.

NEGROPONTE, Nicholas. **A vida digital**. São Paulo: Cia das Letras, 1995.

PELLANDA, Eduardo. **Convergência de mídias potencializada pela mobilidade e um novo pensamento**. Anais do VII Seminário Internacional de Comunicação – PUCRS. Porto Alegre, 2003.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

SAAD, E. *Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com os públicos*. **Revista Organicom**. Ano 2, n. 03, 2º semestre 2005.

Sites consultados:

<http://fatosedados.blogspotpetrobras.com.br/>

<http://www.facebook.com/fanpagepetrobras>

<http://www.petrobras.com.br/pt/>

<http://twitter.com/about>

http://twitter.com/#!/vale_carreiras

<http://twitter.com/#!/blogpetrobras>

<http://www.youtube.com/canalpetrobras>