



Comunicação organizacional em tempo de redes sociais¹

Ana Paula de Souza SILVA²

Unesp - Universidade Estadual Paulista, Bauru, SP

Resumo

A inovação tecnológica tem modificado todos os campos científicos especialmente a comunicação sendo difícil mensurar a ordem dos fatos, porém a mudança é inquestionável. Da mesma maneira, a comunicação organizacional também tem se alterado tanto como campo de pesquisa quanto de atuação de profissionais; assumindo com propriedade sua condição de “um campo de perspectivas múltiplas”. É preciso compreender o impacto e as transformações sofridas pela comunicação organizacional, especialmente com o uso das ferramentas de web, como as redes sociais. O presente artigo apresenta resultados ainda parciais da pesquisa que tem como método o estudo de caso e visa analisar do uso prático que algumas organizações tem feito das mídias sociais, a fim de conhecer melhor as potencialidades e quiçá limitações que essas plataformas proporcionam.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Mídias Sociais; Redes Sociais.

Algumas perspectivas do campo da comunicação organizacional

Muitas são as perspectivas que podem embasar os estudos a cerca das organizações e dissociá-los parece quase impossível, pois a organização não é a soma das ou de partes e sim um todo. Mas quando “a abordagem é centrada na perspectiva comunicativa para o estudo das organizações é, sem sombra de dúvida, a base do campo da Comunicação Organizacional”. (MARCHIORI, 2008, p. 169).

Tendo como ponto de partida as pesquisas de Putnam et al.,(2004); e Scroferneker (2006), os estudos da comunicação organizacional são divididos em, dois grandes períodos.

O primeiro, que compreende de 1900 a 1970, baseava-se fundamentalmente na Doutrina Retórica Tradicional, na Teoria das Relações Humanas e na Teoria da Gestão Organizacional. Até 1950 o que se pode observar é que a comunicação organizacional

¹ Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste realizado de 12 a 14 de maio de 2011.

²Relações Públicas, Especialista em Gestão de Pessoas, Mestranda do Programa de Comunicação e bolsista da Unesp de Bauru. Aluna orientada por Maria Cristina GOBBI, professora do PPGCOM.



seguia os moldes e interesse proposto por uma comunicação ainda empresarial³ e industrial (PUTNAM et al, 2004, p. 77 apud SCROFERNEKER, 2006). E a partir de 1950, até meados de 1970, foi caracterizado pela escola das Relações Humanas.

No contexto inicial, pós Revolução Industrial, com a organização do trabalho, surgem os primeiros estudos sistematizados sobre gestão e de forma atrelada a esses, os processos de comunicação. De acordo com Scroferneker (2006) a partir de então, as abordagens teóricas centraram-se na Teoria Moderna ou Empírica.

A comunicação organizacional também era delineada por um “viés utilitarista ou instrumental” Putnam *et al.*; (2004, p.79). Nesse sentido podemos identificar algumas perspectivas de Comunicação Organizacional dentre elas a tradicional, onde a comunicação pode ser medida, padronizada, classificada, quantificada. Aqui a organização é concebida como uma máquina e a comunicação como uma engrenagem. Posteriormente a organização entendida como um organismo ou um sistema e a comunicação um processo orgânico. (PAPA, 1997 apud SCROFERNEKER, 2006).

Ainda hoje é comum o uso dessa abordagem mecanicista tanto para o embasamento da prática quanto de pesquisas e estudos acadêmicos, especialmente quando desenvolvidos por profissionais que não sejam da área de comunicação. Essa perspectiva permite para os que dela se apropriam partir da premissa de que

(...) o comportamento comunicativo pode ser observável, medido e padronizado. Preocupa-se com as estruturas formais e informais da comunicação e com as práticas em função de resultados, deixando de lado as análises dos contextos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e organizacionais. (KUNSCH, 2003, p. 72-73)

Esse modelo ainda segundo Kunsch (2003) predominou com mais força até a década de 1980.

Comunicação organizacional e a perspectiva dialógica

A comunicação nas organizações não pode deixar de exercer sua principal função social que vai além de compartilhar informações, mas que possibilita e suscita a reflexão sobre temas pertinentes à organização e seus públicos promovendo desta forma a construção de um espaço democrático.

É nesse aspecto que a perspectiva dialógica pode trazer sua contribuição. Nas palavras de Cardoso, 2006, p.1134 da comunicação, espera-se que cumpra o seu verdadeiro papel

³ Muitos autores brasileiros fazem distinção entre Comunicação Empresarial e Comunicação Organizacional. Dentre eles destacam: Torquato (2009) Kunsch (2009).

social: o de envolver emissor e receptor em um diálogo aberto e democrático, em que a estratégia de gestão da empresa seja construída com base em princípios sociais e éticos. A comunicação organizacional dentro do enfoque dialógico pressupõe que ocorra num contexto de “interação negociada”, ou seja, resulta de interfaces do campo da comunicação com outros campos do conhecimento. (OLIVEIRA, 2008, p.35). Ela argumenta que,

A estruturação do processo de comunicação organizacional com base no modelo de interação comunicacional dialógica pressupõe, como exposto anteriormente, o entendimento, pela organização, de que ela integra a sociedade e é um dos seus atores sociais. Portanto, precisa interagir continuamente com eles. Essa é uma decisão política e impõe o desafio de consideração do ponto de vista dos diferentes atores envolvidos e de abertura da organização para um processo de permanente interlocução e negociação. (OLIVEIRA, 2008, p.35).

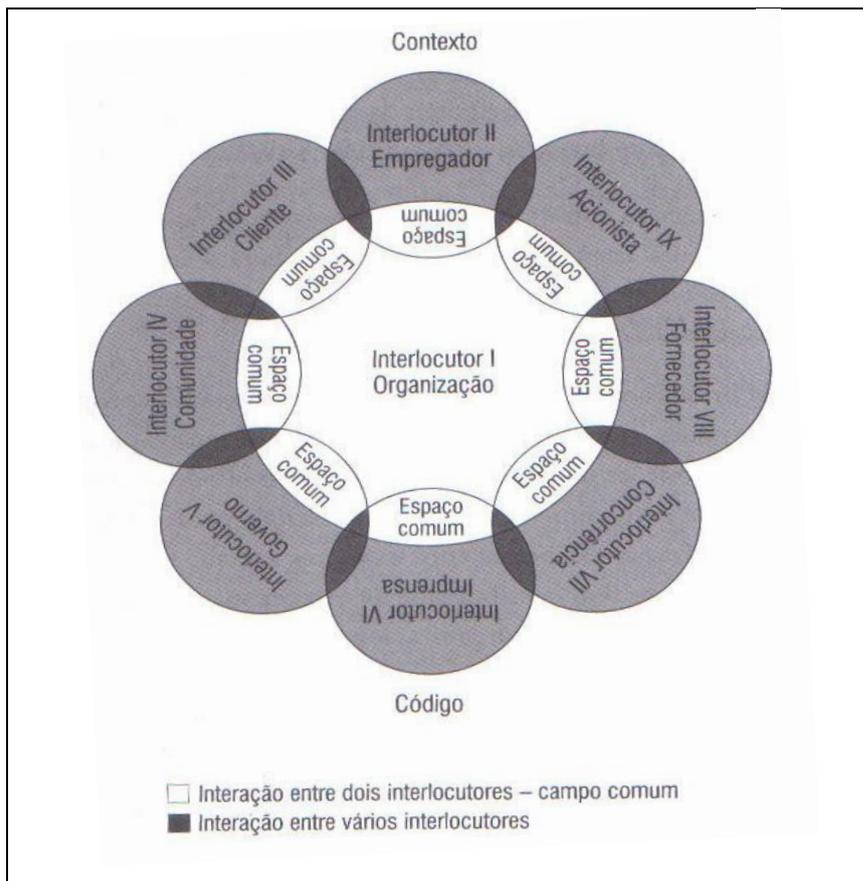
Nesse processo de interlocução, fica claro que a postura da organização frente a seus interlocutores, é marcada sempre pela interação contínua, troca mútua de informação, argumentação, diálogo e conseqüentemente, um espaço aberto à negociação. Além disso, não se pode descartar o contexto em que essa interlocução ocorre e tão pouco a linguagem e os meios utilizados já que estes podem comprometer a integridade de todo o processo.

No esquema proposto por Oliveira (2008), para que a comunicação dialógica ocorra é necessário que haja a princípio um interlocutor central, no caso a própria organização enquanto estrutura que compartilha algo em comum com os demais interlocutores. Aqui por exemplo, são compartilhadas as políticas de comunicação adotadas, são transmitidos valores, metas, dentre outros fatores, possibilita também a perpetuação da cultura organizacional.

Ao propor um diálogo, pressupõe a interação de mais de um interlocutor, neste sentido o esquema deixa claro que são necessárias as interações entre não só um interlocutor e a organização, mas cada interlocutor deve no mínimo com outros dois interlocutores diferentes criando assim uma rede de comunicação. E isso não significa que interlocutores distantes não troquem informações, pois cabe a organização como o cerne do processo possibilitar que a informação circule de maneira a contemplar os demais envolvidos.

Assim Oliveira (2008) propõe um esquema para a comunicação dialógica:

Figura 1. Modelo de interação comunicacional dialógica



Fonte: (Oliveira, 2008 p. 23).

Ao observarmos a figura, nota-se que a organização quando desenvolve a ação comunicacional fundamentada na interação e no diálogo interage diretamente com os vários atores sociais que estão envolvidos nesse processo.

Ao propor uma circularidade das posições fixas de emissor e receptor do paradigma clássico, o modelo valoriza a comunicação intersubjetiva, baseada na argumentação e no debate de aspectos e decisões que afetam os atores envolvidos. Há uma radicalidade nesse redimensionamento de papéis, de emissor/receptor para interlocutores, uma vez que os transforma em sujeitos do processo comunicacional. (OLIVEIRA, 2008, p.36).

Assim, ao contemplarmos as possíveis interações podemos observar a complexidade dos processos comunicacionais no contexto organizacional. Além disso, fica evidente a participação da organização enquanto interlocutora junto aos demais públicos envolvidos. Oliveira (2008), ainda afirma que o modelo volta-se especialmente para a autonomia do receptor. Para ela,

O modelo mencionado estrutura-se, teoricamente, segundo a perspectiva do campo da comunicação e do paradigma relacional, no qual a comunicação é vista como um processo plural e multifacetado de interação entre atores sociais. A idéia de espaço comum, advinda



da noção de “tarefa compartilhada por todos os integrantes de um agrupamento humano organizado” (SODRÉ, 2002, p.193), toma a organização como um ator social entre outros, relativizando a autonomia do emissor. (OLIVEIRA, 2009, p.322).

Desta forma a comunicação dentro das organizações ocorre estabelecendo conexões ou interfaces entre outros campos ou indivíduos.

Segundo Marchiori (2008), a comunicação nas organizações encontra-se sob um novo paradigma, o da interação dialógica, ou seja, o foco principal está no diálogo e nas relações inter pessoais.

Mais do que compreender as perspectivas sobre os estudos da comunicação organizacional, é necessário entender como a comunicação permeia ou torna-se parte central em todos os aspectos da organização, seja em seu funcionamento ou enquanto existência.

Vale ressaltar que a comunicação organizacional transcende os espaços organizacionais interno. Para Marchiori (2008, p.169) “a organização emerge *em e por meio* da comunicação”

Comunicação organizacional estratégica

É comum relacionarmos a concepção ou a idéia de estratégia ao conceito de comunicação. Quando essa relação é feita, geralmente, ela está associada a uma possível ampliação de atuação no mercado ou de resultados obtidos em múltiplas ações da administração. Também pode estar relacionada a ações estritamente gerenciais.

Assim, como afirma Oliveira (2008), para compreender a concepção de estratégia organizacional é necessário recorrer às referências conceituais do campo da administração.

Foi nos Estados Unidos, na década de 1960, que surgiu o conceito de estratégia em meio a um contexto de amplas mudanças, especialmente internacionalização de mercados. Nesse período inicial, de acordo com Oliveira (2008), a fundamentação para a implantação de uma ação estratégica era pautada na metodologia do planejamento estratégico⁴ com características rígidas formais.

A partir da década de 1980, ampliam-se as escolas de pensamento, linhas teóricas e modelos conceituais buscando ampliar as concepções de estratégia, não mais apresentando como algo linear (característica do planejamento estratégico), mas sim

⁴ Segundo Oliveira, (2008, p. 48) o planejamento estratégico é um instrumento de tomada de decisões e de direcionamento em horizontes de longo prazo que deve fundamentar a formulação de estratégias de posicionamento e de relacionamento da organização como ambiente buscando garantir a articulação entre os fluxos informacionais e relacionais.

como um processo amplo, que exige o conhecimento e a dimensão do contexto. De acordo com Wood, (1996, p. 24 apud OLIVEIRA, 2008 p. 40), “A estratégia de uma empresa é mais do que seu planejamento estratégico, vai muito além de um processo racional e estruturado com começo, meio e fim (...)”

Já na década de 1990 é incorporada a concepção de estratégia das organizações à aprendizagem ou ações que visam desenvolver habilidades e despertar ações empreendedoras com a finalidade de tornar a organização mais competitiva no mercado. Quando pensamos na gestão estratégica da comunicação organizacional temos como objetivo alinhar os processos de comunicação aos interesses da organização, bem como aos princípios de gestão, filosofia, metas, missão e valores; desta forma a comunicação contribui para que os resultados sejam alcançados (Oliveira, 2008).

Figura 2: Tratamento processual da Comunicação interna



Fonte: Oliveira, 2008 p. 45

Nesta figura, podemos observar como a organização se constitui como interlocutor principal e esse esquema pode ser ampliado a todos os demais interlocutores não apenas ao público interno como já discutido na figura anterior.

No contexto atual, encontramos um mercado caracterizado pela competitividade acirrada, mas com um diferencial dos períodos anteriores. Antes apenas a estratégia na gestão era suficiente para se alcançar os resultados pretendidos. Hoje o posicionamento da organização depende sim de estratégias, mas essas estão muito mais relacionadas ao processo comunicativo, do que estava anteriormente.



A comunicação sem o compromisso estratégico dificilmente conseguirá legitimar-se no novo cenário competitivo, correndo sério risco de se manter irrelevante e trazer pouco ou nenhum valor para a estratégia global da organização. Nesse novo papel, a comunicação deixa de ser responsabilidade de um único órgão, setor ou departamento. Torna-se função de toda a instituição e incorpora-se, definitivamente, à gestão estratégica da organização. (CARDOSO, 2006, p.1134).

Desta forma, para que a comunicação exerça uma função estratégica na organização, ela ser pensada e encarada como processo e estar atrelada a alta gestão nas organizações.

A pesquisadora Ivone de Lourdes de Oliveira (2008) elenca cinco componentes que conferem dimensão estratégica à comunicação. O primeiro componente ela apresenta como “Tratamento processual da comunicação”, onde considera o fato de a comunicação ser compreendida enquanto processo complexo e amplo, convergindo às ações de múltiplos profissionais e suas especificidades; tendo como princípio fundamental o apoio da gestão da organização. Ou seja, os gestores também precisam tratar e compreender a comunicação enquanto processo e não de forma estática.

É importante ressaltar que o tratamento processual da comunicação pressupõe a combinação e a articulação dos fluxos informacionais e relacionais que materializam o processo comunicacional. (OLIVEIRA, 2008, p.44).

No segundo componente “Inserção na cadeia decisória”, a autora aponta como sendo fundamental que o processo comunicativo seja inserido como item a ser avaliado e deve ser considerado balizador nas tomadas de decisão. A comunicação como quesito na análise de situação, construção de cenário, no levantamento das expectativas tanto interna quanto externamente. Para Oliveira (2008, p.46), é fundamental que a comunicação seja envolvida no processo de tomada de decisão, ela deve desempenhar o papel gerencial na organização.

O terceiro aspecto destacado é o da “Gestão de relacionamento”, que hoje, mais do que nunca é uma exigência para todo tipo de organização nas palavras de Oliveira (2008) fazendo referência a origem do conceito de comunicação,

(...), a gestão de relacionamentos é um componente estratégico, uma vez que enfatiza oportunidades de interação e diálogo da organização com os atores sociais, planejadas e conduzidas de forma sistematizada e monitorada. (...) As oportunidades de relacionamento permitem maior contextualização e aprofundamento de referências sobre decisões e abordagem de dúvidas dos atores sociais em relação à organização. (OLIVEIRA, 2008, p. 47).



O quarto aspecto diz respeito ao planejamento das ações. Segundo a autora, o processo de comunicação deve estar alinhado aos objetivos e às estratégias da organização, ou seja, tanto o planejamento da comunicação quanto o estratégico, devem ser respaldados pelo planejamento da organização em uma ação interligada.

O monitoramento como quinto e último componente. Assim como os demais, o monitoramento é essencial para a comunicação quando pensada estrategicamente, pois possibilita que seja acompanhada cada fase de execução em seu sucesso ou nas possíveis falhas evitando, desta forma, o desperdício de recursos. O monitoramento conta com metodologias e instrumento específicos para cada tipo de ação desenvolvida. O gestor, por meio dessas ferramentas, pode avaliar os resultados, identificar problemas ou oportunidades e rever o plano de ação de modo sistemático.

O Monitoramento constitui o quinto componente da dimensão estratégica da comunicação. Por meio de metodologias e instrumentos específicos, a organização pode identificar e avaliar, de forma sistemática e periódica, expectativas e demandas dos atores sociais e a influencia que exercem n sua atuação. Nesse sentido, um pressuposto deste componente é a avaliação do processo comunicacional tanto na perspectiva da organização quanto do atores sociais envolvidos. (OLIVEIRA, 2008, p.49).

A mensuração dos resultados permite a organização adequar suas ações de modo mais preciso para todos os contextos e públicos envolvidos com a organização. É impossível negar as transformações ocorridas com a comunicação especialmente com a popularização dos meios digitais. Com essas novas concepções as pessoas também mudaram “o como” se comunicam e ampliam “o porquê” se comunicam. Essas mudanças extrapolam a chamada esfera privada e invadem o espaço público interferindo também na comunicação das organizações.

Hoje a comunicação tradicional, marcada pelo modelo unidirecional, cujo marco tem a criação da imprensa, como seu foco máximo, está em pleno momento de reformulação. Essa comunicação unidirecional está com dias contados.

Diferentemente das mídias tradicionais, que privilegiam uma visão monopolista, quase sempre associada a grupos hegemônicos com interesses econômicos e/ou políticos, elas cumprem uma função democrática, possibilitando a consolidação do pluralismo de idéias e posições. Sobretudo, favorecem a dos cidadãos, que se sentem estimulados à participação e que, em determinadas situações, se mobilizam para reivindicar novas posturas ou atitudes por parte de governos e organizações. (BUENO. 2010, p.7).



Neste contexto, a web com seu arsenal de ferramentas, se configura como um espaço de convergências de mídias e assim torna-se um recurso fundamental para o desenvolvimento de ações da comunicação, em espaços organizacionais, para além das funções mercadológicas:

No atual contexto, os meios de comunicação assumiram um papel que ultrapassa a condição de meros veículos das mensagens e dos conteúdos, pois além de disseminarem informações aos diferentes públicos, eles possuem papel relevante na produção dos sentidos que circulam na sociedade. (STASIAK, 2010, p.21).

A web popularizou-se rapidamente. No Brasil com o aumento da utilização das mídias sociais, possibilitou uma ampliação da visibilidade das organizações sem a necessidade dos filtros comuns aos meios tradicionais, que selecionam aquilo que deve ou não ser veiculado.

A comunicação digital tem como característica fundamental a interação proporcionada pelo modelo bidirecional e a internet é a principal plataforma para que essa comunicação ocorra. Além dela, a telefonia móvel também popularizou e impulsionou o rápido avanço da comunicação digital.

Essa comunicação bidirecional remete-se ao modelo de comunicação simétrica de duas mãos apresentada por James Grunig e Todd Hunt (apud KUNSCH, 2003, p. 106) e que no Brasil ganhou notoriedade com a pesquisadora Margarida Kunsch, que já defendia não só o conceito, mas a atuação dos profissionais de Relações Públicas seguindo esse princípio norteador, antes mesmo do avanço das discussões a cerca da internet.

O modelo de comunicação simétrica de duas mãos fundamenta-se em pesquisas e métodos científicos, procurando conhecer as características, anseios e expectativas de seus públicos aos da organização; ou seja, buscando um relacionamento ético e equitativo, onde os interesses são considerados, gerando um efeito simétrico equilibrado e harmônico.

A comunicação de mão dupla é fator fundamental na era digital e isso ocorre devido ao envolvimento das pessoas seguindo princípios da colaboração, participação e produção coletiva. Assim define Carolina Terra:

O conceito de comunicação de mão dupla remonta à história das relações públicas, que desde o surgimento, se valem da multidirecionalidade do processo comunicacional, bem como se



preocupam com a abertura de vias de diálogo entre as partes para as quais trabalha. (TERRA, 2007, p.5).

Essa multidirecionalidade do processo comunicativo é caracterizada pelos fluxos múltiplos. Esta possibilidade de diálogo gera a necessidade não apenas de uma marca sólida, mas de um relacionamento sólido, fruto de uma comunicação pautada pela transparência. Contudo, “as empresas em tempos de internet e de mídias geradas pelo consumidor não conseguirão controlar tudo o que dizem os seus consumidores” (TERRA, 2007, p.5).

Nesta perspectiva, é importante destacar que a comunicação na internet passa a ser direta entre seus interlocutores (daí também a agilidade no processo de interação). Não há intermediários e muito menos a passividade, pois o conteúdo é criado e compartilhado de maneira quase que instantânea, entre os indivíduos.

Os meios bidirecionais são imediatos, quase instantâneos. Por seu poder de difusão rápido, o instrumento pode ser visto como um problema ou uma oportunidade para as organizações. Com solução, a organização deve estar atenta ao que acontece na internet, sem ignorar os pontos negativos. (TERRA, 2007, p.3).

Outro fator preponderante quando pensamos na comunicação organizacional em tempo de mídias e de redes sociais na internet é a reputação das marcas e da própria organização. Devido à super exposição a que estão sujeitas, pois “atualmente, a Internet funciona como uma vitrine virtual para a exposição institucional” (TERRA, 2006 p.11) tanto as empresas quanto as marcas podem se tornar vulneráveis a todo tipo de conteúdo e informação disponibilizada pelos usuários e/ou consumidores.

Desta forma, não há espaço para equívocos já que na web a velocidade permite que a exposição aconteça quase que em tempo real. Daí a necessidade do planejamento das ações. Neste quesito que tange a reputação, a comunicação organizacional como um todo (incluído aqui todo mix que a organização dispõe) deve estar alinhado de modo a representar um único discurso em diferentes linguagens e plataformas objetivando, dessa forma, o aumento da credibilidade da organização e o prestígio da marca.

O conteúdo produzido pelos usuários pode interferir diretamente na reputação da empresa independente de verdadeiro ou não. Há várias maneiras de um usuário obter sucesso e audiência na veiculação de mensagens ou conteúdos referente a uma organização.



Num primeiro grupo essa audiência é alcançada especialmente se esse usuário dispõe de prestígio em relação ao conteúdo. Ou seja, se é uma “autoridade” no assunto que está em discussão ou conhecedor da causa, por exemplo, funcionários, “ex” funcionários, ou personalidades.

Outra maneira que o usuário tem para obter facilmente audiência nas mídias sociais é se utilizar de forma criativa as ferramentas das mídias sociais, divulgando o conteúdo de modo a surpreender os demais usuários da rede, o que gera múltiplos acessos.

E outra forma é a partir dos laços sociais que um usuário tem com os demais de sua rede. Neste sentido, a “credibilidade” atribuída ao conteúdo parte da relação entre “iguais” emitindo uma opinião sobre serviços ou produtos, influenciando aos demais.

Aparentemente pode parecer não haver gravidade nesse tipo de divulgação, mas o estrago é bem maior que o imaginado. Segundo a pesquisa “O fenômeno das redes sociais” realizada pelo IBOPE mídia⁵, cada participante de uma rede social tem em média 273 amigos e do total de internautas entrevistados no Rio de Janeiro e Belo Horizonte, 13% tem mais de 700 amigos. Com esses dados fica fácil observar quão grande pode ser o estrago feito por um comentário postado apenas em um perfil de rede social.

Podemos observar que há pouco tempo atrás a informação demorava a se propagar e um boato só ganhava força se veiculado pelas mídias tradicionais e ainda sim tinha que estar na pauta por vários dias, sendo que para isso o assunto deveria ter um desdobramento para poder gerar interesse. Hoje isso não é mais necessário. Aliás, muitas vezes um conteúdo “bomba” na internet nem é mencionado nas mídias tradicionais e isso não significa que o sucesso ou o estrago foi pequeno ao contrário. A Internet levou aproximadamente quatro anos para ter uma audiência de 50 milhões, enquanto o rádio levou trinta e oito anos e a televisão dezesseis anos. Da mesma forma, a utilização das mídias sociais potencializa ações de sucesso, mas também os riscos; Muniz (2008 apud TERRA, (2009), p.110), assinala pontos de atenção, riscos e algumas respostas para as organizações que desejam adentrar na seara dos conteúdos produzidos por usuários.

⁵ Estudo realizado em setembro de 2010, com pessoas com 10 anos ou mais, em onze regiões metropolitanas do Brasil, com total de 8.561 entrevistas disponível em: <http://www.slideshare.net/ricardodepaula/o-fenmeno-das-redes-sociais-no-brasil> Último acesso em: 23/03/2011.



Pontos de Solução	Riscos	Solução
Direitos autorais – conteúdo inserido por terceiros podem violar direitos de imagem.	Violação dos direitos autorais; pagamento de indenização.	Termo de autorização e originalidade de conteúdo.
Conteúdo ofensivo – xingamento, racismo, pedofilia, tráfico de drogas	Processo criminal, fechamento das operações.	Criar um mecanismo de denúncia de conteúdo impróprio.
Como controlar conteúdo publicado no site?	Perda de controle no conteúdo do site ao crescer muito.	Instituir mediadores para monitorar o conteúdo e contar com mecanismos de denúncias da própria comunidade.
Como atestar a qualidade e a autenticidade do conteúdo?	Conteúdo de baixa qualidade.	Criar sistema de reputação dos usuários
Mudança de foco: de editores para mediadores.	Muita informação irrelevante	Criar sistema de pontuação de conteúdo, rankings, classificações, votações.

Riscos de se trabalhar com conteúdo gerado por usuário. Baseado em MUNIZ, (2008 apud TERRA, 2009, p.110)

Mas qual seria o caminho para a redução dos riscos?

Políticas de comunicação

De modo geral independente do modelo comunicacional adotado pela organização, esta necessita de uma política de comunicação que norteará as ações desenvolvidas nesse âmbito. O planejamento estratégico não basta se não for subsidiado por políticas de comunicação estruturadas e claras. Além disso, as políticas de comunicação antecedem o posicionamento da organização frente a uma situação inusitada.

Apesar de estar intrinsecamente relacionada aos aspectos culturais da organização, a política de comunicação nas organizações necessita ser materializada e sistematizada a fim de regulamentar as práticas de comunicação adotadas na organização e evitar possíveis equívocos. Bueno (2008, p. 1) afirma que “não é apenas uma intenção que se manifesta, mas um compromisso que se assume e ela não vigora apenas no discurso, mas pressupõe um trabalho sério, de construção coletiva”

Além disso, conceitua,

Uma Política de Comunicação parte, obrigatoriamente, de uma constatação óbvia, mas difícil de engolir e mais ainda difícil de



praticar: numa organização, todas as pessoas são responsáveis pela comunicação. Não são apenas os profissionais de comunicação (importantíssimos, ninguém duvida, muito menos eu) que mantêm contato com os stakeholders [sic], mas todos (vendedores, secretárias, telefonistas, motoristas, pessoal da segurança, o colega do chão de fábrica etc etc) os funcionários [...] (BUENO, 2008, p. 1).

Nas políticas de comunicação estabelecem “o que”, “quando” e “como” cada informação deverá ser divulgada e quais profissionais estão responsáveis por essa divulgação. Determinam-se também quem são os responsáveis por informações vitais para a organização, inclusive as sigilosas, quais as ferramentas oficiais de comunicação, evitando falhas e possíveis crises.

Sabemos que a política de comunicação nas organizações contempla seu público interno e é fundamental que quando a empresa decide pela introdução de novas ferramentas ou de mudanças em relação ao processo de comunicação esse público é prioritário na participação dessas mudanças. Quando trazemos essa discussão para questões específicas quanto ao uso das mídias sociais, é notório o despreparo ou a falta de coerência em muitas organizações.

Várias empresas decidem embarcar na “onda” de utilizar as mídias sociais, mas não preparam com uma política de comunicação clara e adequada dando margem ao imprevisto e correndo sérios riscos quanto à divulgação e veiculação de conteúdos inapropriados relacionados à organização.

O público interno, funcionários, stakeholders, colaboradores, entre outros, independente da concepção adotada pela organização, é quem se relaciona com a empresa. Então é prioritário que eles conheçam o posicionamento da empresa frente às políticas de comunicação.

Dentro das políticas deve estar claro, por exemplo, se é permitido ou não o uso de celulares, acesso a internet quando, onde e por quanto tempo, assegurar o sigilo de informações relevantes, dentre outros. Esses são apenas alguns dos desafios a serem superados pelos profissionais de comunicação.

Algumas considerações finais

Como resultado parcial, temos observado que a comunicação organizacional passa por uma reformulação decorrente da introdução de novas ferramentas comunicacionais neste contexto. Essa reformulação não se trata apenas de um processo operacional, mas da comunicação enquanto estratégia de gestão; daí a necessidade de planejar antes de



tudo, pois o diálogo é o ponto de partida para essa nova fase da comunicação organizacional. Além disso, não basta transferir as ações desenvolvidas em outras mídias tradicionais como jornal e TV para a web. A plataforma e suas ferramentas possuem características e linguagem própria, além de estratégias específicas para a mensuração dos resultados.

Outro ponto que merece atenção na utilização das mídias sociais na comunicação organizacional está na reformulação das políticas de comunicação dessas organizações, que muitas vezes não são atualizadas, dando margem para ações que podem trazer prejuízos à organização. Daí a necessidade de se planejar sempre.

Referências

- BUENO, W. C. **Política de Comunicação não é para qualquer empresa**. Portal Imprensa, 07 ago. 2008, 20:03. Disponível em:
<<http://portalimprensa.uol.com.br/colunistas/colunas/2008/08/07/imprensa266.shtml>>. Acesso em 07/02/2011
- _____. **As mídias sociais e os novos desafios da Comunicação**. In: Relações Públicas Digitais: O pensamento nacional sobre o processo de relações públicas interfaceado pelas tecnologias digitais / Marcello Chamusca e Márcia Carvalho. -- Salvador, BA: Edições VNI, 2010
- CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. Rev. Adm. Pública vol.40 no.6 Rio de Janeiro Nov./Dec. 2006 Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122006000600010 Acesso em 28/12/2010 Janeiro: L&PM, 2000.
- COSTA, Isilda Magalhaes. **Comunicação interna**. Disponível em:
gestcorp.incubadora.fapesp.br/portal/monografias/pdf/130.pdf/ Acesso em 18/05/2009
- GRAU, Antoni Noguero I. Comunicação organizacional *versus* relações públicas. In: KUNSCH, M.M.K.(Org.) **Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.
- IBOPE – Pesquisa: **O fenômeno das redes sociais no Brasil**. Disponível em:
<http://www.slideshare.net/ricardodepaula/o-fenmeno-das-redes-sociais-no-brasil> Acesso em: 05/01/2011.
- KUNSCH, Margarida Krohling. **Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2ª Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009
- _____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003



_____. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional.** São Paulo: Summus, 1997.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2008 a. (Coleção Questões fundamentais da comunicação).

_____. Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política. In: KUNSCH, M.M.K (Org.). **Comunicação Organizacional.** Volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** São Caetano: Difusão, 2006.

_____.(Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

PIMENTA, Maria Alzira Pimenta. **Comunicação Empresarial.** 3ed. São Paulo:Alínea,2002.

RIBEIRO, Rute. **Comunicação organizacional utilizada como estratégia competitiva de mercado.** Disponível em: www.webartigos.com/.../comunicacao-organizacional-utilizada-como-estrategia-competitiva-de-mercado/pagina1.htm Acesso em 25/07/2009.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Perspectivas Teóricas da Comunicação organizacional.** Disponível em: www.eca.usp.br/alaic/boletin11/cleusa.htm acesso em 25/07/2009

STASIAK, Daiana. Webpr: estratégias de relações públicas em portais organizacionais. In: CHAMUSCA, Marcello; CARVALHAL, Márcia. **Relações Públicas Digitais: O pensamento nacional sobre o processo de relações públicas interfaceado pelas tecnologias digitais** Salvador, BA: Edições VNI, 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TERRA, Carolina Frazon. **Blogs corporativos: modismo ou tendência?** São Paulo: Difusão, 2008.

_____. **Comunicação Corporativa Digital: o futuro das relações públicas na rede.** São Paulo – SP, 2006. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-02072007-144237/pt-br.php>. Acesso em: 05/08/2010.

_____. **A comunicação bidirecional, direta e instantânea como padrão dos relacionamentos das Relações Públicas Digitais.** São Paulo, 2007. Disponível em: www.portal-rp.com/bibliotecavirtual/comunicacaovirtual/0302.pdf. Acesso em: 05/08/2010.