

### **Arquimedes Personi**

Jornalista, doutor em Comunicação Social e professor do Programa de Mestrado em Comunicação Social da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). Brasil.

E-mail: [personi@uscs.edu.br](mailto:personi@uscs.edu.br).

### **Kallyny Melina Thomé Portugal**

Jornalista e mestre em Comunicação Social pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). Brasil. E-mail: [kallynyportugal@yahoo.com.br](mailto:kallynyportugal@yahoo.com.br).

## **A comunicação participativa nas mídias organizacionais**

### **Participatory communication in the organizational media**

### **La comunicación participativa en los medios de comunicación de las empresas**

**231**

## RESUMO

Na era da informação, a relação do receptor com os meios de comunicação mudou. As novas tecnologias, sobretudo, intensificaram essa manifestação do receptor das informações com o decorrer do tempo. No jornalismo, não só a produção de veículos próprios (como os blogs) vem se intensificando, mas também a participação nos canais de comunicação da mídia tradicional. As organizações não estão alheias a este mundo exterior, com trabalhadores que se relacionam e interagem fora da empresa. O objetivo deste artigo é mostrar o receptor da comunicação interna da empresa como um possível participante e/ou emissor de informação e conteúdo, por meio, sobretudo, das ferramentas das redes sociais. Para tanto, foi feita uma pesquisa do tipo exploratória, em duas etapas: revisão bibliográfica acerca dos eixos teóricos propostos e coleta de opiniões de especialistas em comunicação organizacional sobre as possibilidades de transposição de formas de comunicação participativa para as mídias corporativas.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; comunicação participativa; público interno.

## ABSTRACT

In the Information Age, the relation between the receptor and the mass media has changed. New technologies have especially intensified this manifestation of the information's receptor. In journalism, not only the production of private media (such as blogs) is increasing, but also the participation in the traditional media. The organizations are not oblivious to this outside world, because their workers interact outside the company. The objective of this article is show the receptor of the internal communication as a possible producer of information and contents, mainly through the use of the social media. For such exploratory analysis, literature review was performed. specialists in organizational communication were also interviewed about the possibility of transposing the participative communication to the corporate media. Keywords: Organizational communication; participatory communication; employees.

## RESUMEN

En la Era de la Información, la relación del receptor con los medios de comunicación ha cambiado. Las nuevas tecnologías, sobre todo, intensificaron esa manifestación del receptor de las informaciones en el transcurrir del tiempo. En el periodismo, no solo la producción de canales propios de comunicación (como los blogs) ven creciendo, pero también la participación en los canales de comunicación de los media tradicionales. Las organizaciones no están lejanas al mundo exterior, pues sus empleados mantienen relaciones e interacciones fuera de ellas. El objetivo de este artículo es mostrar el receptor de la comunicación interna de la empresa como un posible participante y/o emisor de la información y contenido, usando, sobre todo, las herramientas de las redes sociales. Para ello, una pesquisa exploratoria fue hecha en dos partes: revisión de la literatura y entrevistas sobre los ejes teóricos que han sido propuestos y colecta de opiniones de especialistas en comunicación organizacional para saber las posibilidades de transposición de formas de comunicación participativa para las medias corporativas.

Palabras clave: Comunicación empresarial; comunicación participativa; público interno.

- \* Artigo resultante da dissertação de mestrado da autora Kallyny Melina Thomé Portugal, intitulada O colaborador como produtor de informação: possibilidades de transposição de formas de comunicação participativa para as mídias organizacionais, defendida e aprovada em 16 de dezembro de 2010.

## 1. Introdução

Na Era da Informação, como Manuel Castells conceitua o século XXI na obra *A sociedade em rede* (1999), as mudanças podem ser sentidas no que diz respeito ao tempo e espaço, e na própria relação do receptor com os meios de comunicação (e do modelo tradicional emissor-mensagem-receptor). As novas tecnologias propiciaram a formação de uma consciência coletiva, a mobilização de grupos descontentes e a divulgação rápida de assuntos facilmente escondidos. Essa manifestação do receptor das informações vem se intensificando a cada dia. É o que observam os autores Mônica Caprino, Regina Rossetti e Elias Goulart (2008, p. 85), alegando que, embora o modo informacional do mundo moderno teoricamente uniformize os receptores da comunicação, “sua face tecnológica também lhes dá possibilidade de modificar a relação produtor-receptor da informação”.

Os veículos de comunicação tradicional já assumiram essa necessidade de considerar o receptor na comunicação da atualidade. Para Michel Maffesoli (2004, p. 23): “as pessoas não querem só informação na mídia, mas também, e fundamentalmente, ver-se, ouvir-se, participar, contar o próprio cotidiano para si mesmas e para aqueles com quem convivem”.

No jornalismo, independente do formato de mídia a ser utilizado, passa-se a inserir nas reportagens e notícias contextos vividos pelo receptor no cotidiano, permitindo a ele se posicionar sobre os assuntos por meio das tradicionais cartas aos leitores, ligações para os veículos de comunicação, contato via e-mail, *posts* em *blogs*, ou alguma outra ferramenta das chamadas redes sociais. Neste cenário de emergência do cidadão como protagonista e produtor de conteúdos (ele comenta, critica e se faz ouvir) estão inseridas também as organizações, formadas por profissionais que interagem com o mundo exterior a elas, ideia corroborada pelas autoras Maria Inês Tomaél, Adriana Rosecler Alcará e Ivone Guerreiro Di Chiara (2005, p. 103). Para as autoras, as organizações são formadas por pessoas que, por sua vez, são pontos (nós) das redes sociais e detentoras do conhecimento e das habilidades. Quando compartilhados (conhecimento e habilidades) “transformam-se em aprendizagem organizacional, que resulta na acumulação de novos conhecimentos e, conseqüentemente, impulsionam as inovações”.

Ao falar em comunicação dentro das organizações, estamos tratando da comunicação interna. Afinal, ela influencia, queiram as empresas ou não, os próprios resultados da corporação. Ou seja, para os empregados (conhecidos também como colaboradores) serem motivados a trabalhar pelas metas da organização e se tornarem aliados poderosos das empresas, eles precisam se sentir parte daquela corporação. Empresas que se descuidam de sua comunicação interna podem ter nos empregados o que especialistas no setor consideram “embaixadores da indiferença”. Um público desmotivado indica perda de

rendimento; se não produz, a empresa tem prejuízos. Segundo James Collins e Jerry Porras (1995, p. 78): “estudos demonstram que organizações internamente desalinhadas se mostram mais frágeis diante do ambiente competitivo do que as organizações que contam com uma resposta rápida e uníssona dos seus empregados”. E complementam que a valorização dos indivíduos, bem como sua participação no processo organizacional, são componentes estratégicos para a competitividade das organizações, não apenas uma consequência. É esse trabalhador, inclusive, o receptor da comunicação na empresa, devendo ser considerado no processo comunicacional.

## 2. Metodologia

O presente artigo tem como objetivo identificar o receptor da comunicação interna da empresa como um possível participante e/ou emissor de informação e conteúdo, por meio, sobretudo, das ferramentas das redes sociais. A fim de verificar as possibilidades de transposição do modelo participativo de comunicação para as mídias corporativas foi feita uma pesquisa do tipo exploratória, por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais (especialistas) em comunicação organizacional e novas mídias. Na área de comunicação empresarial e práticas desenvolvidas nas organizações foram ouvidos Wilson da Costa Bueno (Umesp/SP), Paulo Nassar (presidente Aberje/SP) e Pollyana Ferrari Teixeira (PUC/SP). Para observar as novas mídias, tendo em vista as possibilidades de comunicação que vêm dando às organizações, o entrevistado foi Kleber Markus (ECA/USP). A coleta foi realizada entre os meses de agosto e outubro de 2010, por meio de entrevistas via e-mail (os respon-

dentos optaram pela devolutiva nesse formato), com um roteiro de perguntas semiestruturado. A proposição deste roteiro foi identificar as características desenvolvidas para atender às demandas desse novo receptor, com base nos elementos identificados na etapa de revisão da literatura, entre elas a definição do grau de participação e autonomia dos colaboradores junto às mídias sociais; e a tendência desse tipo de comunicação (a participativa) dentro das empresas, considerando o atual cenário. Neste artigo, os termos comunicação organizacional, comunicação empresarial e comunicação corporativa são adotados como sinônimos, embora alguns autores defendam diferenças (mesmo que pequenas) entre eles. Foi estipulada, também, a terminologia *comunicação participativa* para designar essa mudança no perfil do receptor de comunicação, que passou a agir, no século XXI, como um produtor de informação.

### 3. A sociedade em rede com as novas tecnologias

Numa perspectiva vanguardista, já no final dos anos 1990, Pierre Lévy (1999, p. 11) percebe na cibertecnologia um avanço sobre as comunicações de massa por ser uma forma de comunicação de “muitos para muitos”, e também vê nessa inovação a possibilidade de novas maneiras de socialização (o cibernetivismo, os *sites* de relacionamento) e da formação de uma inteligência coletiva (o hipercórtex). Passados dez anos, as ideias de Levy perduram. Raquel Recuero (2009, p. 24) sugere que o advento da internet trouxe diversas mudanças para a sociedade. “A mais significativa [...] é a possibilidade de expressão e socialização através das ferramentas de comunicação mediada por computador”.

Ocorre, neste século XXI, o que alguns teóricos (FONSECA, LINDEMANN, 2007, p. 88) consideram um rompimento do processo comunicacional vertical (um para todos), estabelecendo-se, portanto, uma relação horizontal todos-todos, de domínio público e caráter colaborativo. Segundo Luciana Mielniczuk e Stefanie Silveira (2008, p. 175), nos suportes tradicionais já havia muitas possibilidades de participação do público interagindo com o meio, desde o contato com a redação para enviar sugestões de pauta até a participação por telefone em programas de rádio ou a publicação de cartas em seções específicas do jornal. Essas práticas, exercidas nas redes digitais, seriam consideradas apenas continuações. Antes disso, segundo Dan Gillmor (2005, p. 29-30), as pessoas comuns não tinham um meio imediato ou regular de exprimir suas opiniões ou de contarem suas histórias, limitando-se apenas a enviar cartas aos diretores dos jornais. “Agora, podiam fazer parte do programa, acrescentando as suas próprias ideias às do apresentador.” Obviamente, Gillmor (2005) não descartava a questão da tecnologia como um meio infinitamente mais interativo, dizendo que “a tecnologia proporciona-lhes mais opções” (p. 42).

A potencialização dos processos interativos, aliás, é uma das consequências do desenvolvimento da internet, sobretudo com a web 2.0, que visa valorizar a comunicação multidirecional e a inteligência coletiva. A diferença fundamental entre a primeira versão da *web*, a *web* 1.0, e a *web* 2.0, é que existem pessoas comuns no gerenciamento dos espaços virtuais, evidenciando a voz das coletividades (fortalecimento do poder dos usuários). Neste contexto 2.0, a internet é vista como uma plataforma em que as pessoas ge-

ram conteúdo, discutem, buscam informações e se relacionam. Segundo Stefanie Silveira (2009, p. 1), “o desenvolvimento da rede, no âmbito da tecnologia de ferramentas colaborativas, possibilita a ampliação da participação do público na produção e distribuição de informações na *web*”. No modelo 1.0, um editor (seja um *site* de notícias ou um *site* pessoal) colocava o conteúdo num *site* da *web* para que muitos outros lessem, mas a comunicação terminava aí. O modelo 2.0 não apenas permite que “muitos outros” comentem e colaborem com o conteúdo publicado, como também permite que os usuários coloquem, eles mesmos, material original. Sobre isso, Dominique Wolton (2003, p. 13) acredita que do ponto de vista de uma teoria da comunicação, isto é, da ligação entre técnica, modelo cultural e projeto social deva existir a preocupação de não se deslumbrar com o determinismo tecnológico. Defende, pois, que não há uma ruptura entre o jornalismo convencional e o jornalismo participativo, mas sim uma evolução, em que alguns conceitos e técnicas são mantidos e outros, aperfeiçoados.

#### 4. A participação do público no processo de comunicação

Diante desse cenário de jornalismo 3.0., não só a produção de veículos próprios, como *blogs* e *podcasts* tem permitido ao consumidor tornar-se produtor de informação, mas também os meios de comunicação tradicionais vêm abrindo espaço (ao longo da história) para a participação do público. Um impresso possui um canal de notícias na internet, aceita fotos de pessoas comuns (como o “FotoRepórter” do jornal *O Estado de S. Paulo*), ou seja, interage com os receptores. Logo, Segundo Mielniczuk e Silveira

(2008, p. 173), “além de pautar as discussões na sociedade, o jornal agora também convida o leitor a participar da produção das notícias”. Links para que o “cidadão repórter” envie seus flagrantes espalham-se nos *sites* de notícias e de veículos jornalísticos, de acordo com Lidiane Amorim (2010, p. 3). “Jornalistas, leitores, internautas, interagem como nunca antes e as notícias saem das redomas dos profissionais de comunicação e passam a receber a intervenção de cidadãos comuns.” Para a autora, além de quantitativa, a participação de cidadãos na produção de notícias também sofreu um salto qualitativo na medida em que o formato e a qualidade das mensagens e intervenções foram sendo transformados na mesma velocidade em que as tecnologias de informação e comunicação avançam.

Segundo Fábio Malini (2008, p. 11), os veículos criaram “canais de jornalismo cidadão”, uma forma de trazer os conteúdos circunscritos a *blogs* e *sites* independentes, que, com frequência, geram audiência e complementam as informações dos jornais *on-line*. O usuário, para colaborar com as informações (em qualquer formato), é avisado de que “para enviar material, deverá concordar com o Termo de Compromisso e Cessão de Direitos Autorais” (MALINI, 2008, p. 11). Lemos, já em 1997, observava que essa mídia tradicional (jornal, revista, rádio, televisão) impunha uma passividade ao público e uma pré-escolha das informações que seriam transmitidas, o que muda com as tecnologias digitais, que alteram a forma de circulação de informações. Passa-se do modelo “um para todos” ao “todos para todos”, que constitui uma forma descentralizada e universal de circulação de informações.

Segundo Gillmor (2005, p. 163), “aplicadas às comunicações em geral, todas estas tendências se somam para produzir uma ainda maior democratização radical do acesso aos meios de produção e distribuição”, e também um novo instrumento que sobe da base para a cúpula, talvez a transformação mais importante.

## 5. Formas de comunicação disponíveis nas organizações no século XXI

Na atualidade, as organizações estão direcionando suas ações. O celular vem sendo usado por parte das empresas brasileiras, principalmente os *smartphones*, como instrumento de relacionamento das marcas com seus consumidores. Desde o aparecimento destes novos dispositivos, em especial o *iPhone*, muitas empresas passaram a levar serviços e interagir mais com clientes e pessoas em geral. Do ponto de vista dos aplicativos criados especialmente para os celulares (*iPhone*, *BlackBerry* e outros *smartphones*), apenas 14% das empresas já encomendaram produtos desta natureza para levar informações e serviços aos seus consumidores. Os SMS (acrônimo de “short message service”) – os populares “torpedos” – são os recursos mais utilizados pelas organizações para se comunicar com seus públicos. Cerca de 22% das empresas já realizaram ações corporativas utilizando SMS (MOWA, 2010)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> “Pesquisa uso do celular: Mobilidade ainda não chegou às empresas”, publicada na revista *Valor Setorial*, realizada pela Mowa (2010), grupo especializado em soluções móveis e inovações tecnológicas, entre novembro de 2009 e fevereiro de 2010, tendo como base as 500 maiores empresas listadas no Anuário Melhores e Maiores da revista *Exame*.

Outra forma de direcionamento das ações está nas audiências públicas, em que o objetivo é mostrar aos empregados, imprensa, formadores de opinião e grupos de interesse a necessidade de ser socialmente responsável. Algumas empresas adotaram, inclusive, a função do *ombudsman* para ouvir as reclamações e sugestões dos consumidores e providenciar para que os pedidos sejam atendidos. Nessa mesma linha, as organizações investem em comitês de comunicação e/ou relacionamento, medidas focadas em aprimorar a comunicação interna da empresa e o relacionamento entre a empresa e os empregados.

No final dos anos 1990, autores defendem que a intranet figurou como um dos principais avanços em comunicação corporativa (embora, na prática, não aconteça como deveria), pois, de acordo com Michel Germain (1998), já permitia a troca em rede da informação e da comunicação e respondia a cinco tipos de necessidades de uma empresa: a troca de informações, o gerenciamento dos conhecimentos, comunicação a distância, busca de informação e realização de projetos comuns por meio de redes, o que torna a inteligência mais atuante, mais reativa e, provavelmente, mais inteligente. Uma pesquisa realizada pelo Databerje (VALOR SETORIAL, 2009), especialmente para o jornal *Valor Econômico*<sup>2</sup>, apontou que os veículos digitais estão superando as mídias tradicionais de comunicação interna, passados quase dez anos desde o pensamento de Germain.

---

<sup>2</sup> Resultados da pesquisa foram publicados na revista *Valor Setorial – Comunicação Corporativa*, de novembro de 2009. Revista elaborada pela Aberje com o jornal *Valor Econômico*.

No entanto, como principal ferramenta de interação corporativa na Era da Informação, aparecem as recentes produções em mídias sociais. Segundo Andréia Mendes Jacopetti (2009, p. 1), a utilização de tais instrumentos comunicacionais tornou-se fundamental no planejamento das ações de fortalecimento de marca e imagem e relacionamento com os públicos.

Na visão de Don Tapscott e Anthony Williams (2007, p. 21), essa Era da Informação de Castells pode ser definida como Era da Participação, caracterizando esse período de facilidade de acesso às tecnologias de comunicação e informação. E mais: colocam à disposição as ferramentas necessárias para colaborar, criar valor e competir.

Em se tratando de comunicação digital nas organizações, Elizabeth Saad Corrêa (2008, p. 179) aponta diferenças fundamentais entre os cenários 1.0 e 2.0, inclusive para o entendimento dessa mudança não apenas tecnológica, mas também de posicionamento. Segundo a autora, a primeira delas é que no cenário 2.0 os públicos podem influenciar (tanto positiva quanto negativamente) uma empresa e das mais diversas formas. Também são características do cenário 2.0 a ruptura do predomínio do polo de emissão, a criação de canais de informação e conversação independentes das fontes formais.

Na tradicional relação emissor *versus* receptor – unidirecional – as preocupações se encerravam com a assimilação da mensagem pelo receptor. Numa releitura contemporânea, ou 2.0., digital e bidirecional do processo comunicacional, essa relação é só o começo da história. O agora usuário é reconhecido como o principal potencializador e propagador da mensagem

para outros grupos de pessoas. [...] A mensagem passa a ter um caráter muito especial, deixando de ser só um anúncio de convencimento para dar lugar à opinião de alguém que vivenciou uma experiência e tem algo a dizer sobre isso. (CORREA, 2008, p. 180).

A tendência, no entanto, é que as organizações se insiram cada vez mais nessa Era de Participação ou Era da Informação, ou ainda, ecossistema informativo (segundo definição de Leonardo Foletto, 2009) afinal, como dito anteriormente, seus públicos estão em contato com o mundo exterior às empresas, sobretudo nas chamadas redes sociais. Tapscott e Williams (2007, p. 85) destacam as iniciativas de algumas dessas empresas, que têm usado os *wikis* em suas estratégias comerciais, de relacionamento e gestão do conhecimento. Iniciativas que elucidam, de acordo com Trevor Cook e Lee Hopkins (2008, p. 6), que da mesma forma que a *web 2.0* nos faz repensar a *web* e a forma como nos comunicamos *on-line*, as empresas 2.0 “apontam um novo tipo de organização: uma que é, mais do que nunca, mais participativa, inovadora e flexível”<sup>3</sup>.

## 6. As mídias sociais como possibilidade de participação

De forma bastante simples, as redes sociais são responsáveis pelo compartilhamento de ideias entre pessoas que possuem interesses e objetivos em comum. É como define Regina Maria Marteleto (2001, p. 72): “um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e

---

<sup>3</sup> Tradução da autora.

interesses compartilhados”. Segundo Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005, p. 93), “as redes sociais constituem uma das estratégias subjacentes utilizadas pela sociedade para o compartilhamento da informação e do conhecimento, mediante as relações entre atores que as integram”.

Os meios sociais (também chamados de mídias sociais) podem ser canais autorais, tais como *blogs*, *fotologs* e *videologs*; canais de discussão, como fóruns, listas e grupos; *sites* de relacionamento, compartilhamento de arquivos, construção colaborativa ou um misto de tudo isso. Fritjof Capra (2002, p. 267) transporta a definição de redes para o mundo organizacional:

na era da informação – na qual vivemos – as funções e processos sociais organizam-se cada vez mais em torno de redes. Quer se trate das grandes empresas, do mercado financeiro, dos meios de comunicação ou das novas ONGs globais, constatamos que a organização em rede tornou-se um fenômeno social importante e uma fonte crítica de poder.

Nas empresas, de acordo com Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005, p. 94), as redes funcionam como espaços para esse compartilhamento de ideias e informações, “que podem ser tanto presenciais quanto virtuais, em que pessoas com os mesmos objetivos trocam experiências, criando bases e gerando informações relevantes para o setor em que atuam”. De acordo com Cook e Hopkins (2008, p. 7), constroem “relações, geram vendas, constroem conhecimento, geram novas ideias, constroem times internos. Pode realmente criar valor!”<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Tradução da autora.

Logo, para o mundo corporativo, os canais de relacionamento disponíveis em outras plataformas comunicacionais podem auxiliar na disseminação fácil e rápida das iniciativas da empresa; como um canal de fidelização e relacionamento; ferramenta de alto impacto a custos menores; permitir rápidas respostas, gerenciamento de risco, consolidação das marcas, boca a boca *on-line* (novos cadastros), inovação a partir da interação, novos canais de estímulo à venda e no serviço de atendimento ao consumidor. Para Larissa Rilho Munhoz (2009), uma importante contribuição das redes sociais na internet para a comunicação organizacional é, justamente, o estudo do comportamento de seus públicos, não somente perante a organização, para que cada vez mais a comunicação com e para eles seja mais adequada e direcionada, garantindo maior eficácia das ações comunicacionais.

Esse e outros aspectos estão indicados, inclusive, na pesquisa “Mídias sociais nas empresas” (DELOITTE, 2010), realizada entre os meses de fevereiro e março de 2010<sup>5</sup>. Segundo a análise, na rede, clientes conectados ganharam mais poder de barganha e agora tomam decisões que incidem na reputação dos fornecedores, influenciando e sendo influenciados por outras pessoas que trafegam no meio *on-line*. Ao mesmo tempo, essas mídias abriram a possibilidade para as empresas fomentarem a discussão em torno de seus produtos e serviços. Assim, essas empresas podem se beneficiar de uma forma de inteligência

---

<sup>5</sup> A pesquisa foi realizada com 302 companhias que atuam no Brasil, de diversos segmentos e portes econômicos. Além disso, a Deloitte também visitou dez empresas para a realização de entrevistas qualitativas: Accor Hospitality, Azul, Boehringer Ingelheim, Bradesco, Editora Globo, IBM, Natura, Nokia, Roche e Tecnisa.

coletiva que, seguramente, pode trazer inovação e diferenciação para seus produtos, serviços e demais elementos de seu modelo de negócios.

Nas mídias sociais, a reputação de uma empresa foge ao controle de sua liderança. Por meio dos fóruns de discussão, *blogs*, *sites* como Orkut, aplicativos como Twitter e outros canais, a reputação passa a ser definida pelas ações das pessoas, dos clientes e de outros influenciadores *on-line*. Uma pesquisa de 2010 revelou que cerca de 70% das empresas brasileiras utilizam e/ou monitoram o que acontece nas mídias sociais. No entanto, apesar do grande número de organizações que utilizam as mídias, a maioria ainda não atinge completamente todos os benefícios prometidos, não compreendem os riscos ou não conseguiram implementar mídias sociais de forma integral, em toda a empresa, o que exige uma transformação na cultura e nos hábitos dos profissionais que serão os atores sociais no relacionamento com o mercado (DELOITTE, 2010).

Em 2010, cerca de 30% das empresas interagem *totalmente* nessas mídias sociais (FUNDAMENTO, 2010)<sup>6</sup>. Entre elas, estão listadas, por ordem de interação, *Twitter*, *Orkut*, *Facebook*, *Blogs*, *Youtube*, *LinkedIn*, *MySpace*, *Second Life*, *Flickr* e *Yahoo*. Ainda de acordo com o estudo, para as empresas que investem nesses canais de relacionamento, as redes sociais internas serviram para compartilhar informações e melhorar a produtividade, como suporte a campanhas em mídias tradicionais, para promoções

---

<sup>6</sup> Estudo realizado nos primeiros três meses do ano, intitulado “Comunicação em dois tempos – uma visão de interatividade”.

e jogos com clientes, monitoramento de riscos de imagem, manutenção da exposição de marca a custos mais baixos, divulgação de conteúdo informativo para atrair novos clientes, ideias para desenvolvimento de novos produtos, divulgação de eventos, seleção de novos fornecedores ou parceiros de negócios e recrutamento e seleção. Quanto às desvantagens em relação às mídias sociais, os entrevistados destacaram os perfis falsos ou manipulados, os problemas técnicos (que impediam a execução), as campanhas falsas, que não se concretizaram, a falta de alinhamento na comunicação e os resultados abaixo do esperado. Segundo a pesquisa, são essas ferramentas que devem valorizar a *web 2.0* como plataforma de negócios e reputação, pois todos interagem. O estudo da Deloitte (2010) destaca, também, que o uso mais comum dessas mídias é para ações de marketing e divulgação de produtos e serviços (83%) e monitoramento da marca ou mercado (71%). Algumas outras opiniões sobre os objetivos do uso das mídias sociais foram: fazer *benchmarking* com outras empresas, *networking* e troca de experiências, ter mais um canal de comunicação e aumentar a visibilidade, e proteger a marca.

O uso das mídias sociais é dirigido aos públicos de interesse das organizações, inclusive os profissionais de mídia, que fazem uso das redes sociais para observar, sobretudo, a reputação das empresas. Entre os principais itens identificados pelos profissionais, constam o que e quanto é produzido pelas empresas; a forma como elas se relacionam com a comunidade e o meio ambiente; o desempenho financeiro; o relacionamento com os colaboradores; e o volume de pessoas que emprega (TEXTUAL SERVIÇOS DE

COMUNICAÇÃO, 2009). Outro estudo<sup>7</sup> identificou que a comunicação passou por uma reconfiguração em relação à postura do receptor, que deixa de ser somente um consumidor e agora cria, socializa, compartilha informações, mobilizando outras pessoas. Dessa forma, o conteúdo das mídias sociais influencia a pauta da mídia brasileira (TEXTUAL SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO, 2008).

Logo, é possível observar que as mídias sociais, de fato, não podem ser desconsideradas pelas empresas nessa comunicação do século XXI. Aliás, uma pesquisa da Deloitte (2010) indicou que essas mídias serão as que ganharão mais investimento por parte das companhias nos próximos três anos. Cerca de 64% delas consideram esta nova forma de comunicação importante para os negócios. Segundo Pollyana Ferrari Teixeira (s.d., p. 7), um dos maiores desafios das empresas está na adequação dos discursos às novas plataformas de divulgação, como as mídias sociais, além da integração dessas ferramentas aos trabalhos diários por parte dos funcionários e dirigentes. “Por que não integrar o Outlook da empresa no celular do funcionário? Que tal o cardápio do restaurante ser recebido no PDA com dicas de nutrição?”

Até por ser um desafio para as organizações, muitas delas adotam políticas proibitivas e/ou de controle para o uso das mídias sociais, estabelecendo códigos de conduta (na tentativa de controlar, ao menos, o que o público interno diz nas redes sociais sobre a organização). Estudos apontam que cerca de

---

<sup>7</sup> “A mídia social como fonte da imprensa”, realizada pela Textual, em maio de 2008, com 100 jornalistas.

55% das empresas brasileiras adotam essas políticas a fim de evitar a perda de produtividade, número elevado perante os 20% da média global.

## 7. Considerações finais

Num cenário de mudanças rápidas e constantes entre colaboradores e organizações, a comunicação participativa vai ganhando corpo e encontrando seu espaço, principalmente com a adoção das novas tecnologias de comunicação e crescente adesão às redes sociais. Como toda mudança, há aspectos negativos e positivos que vêm sendo apontados pelos pesquisadores da área da comunicação.

Wilson da Costa Bueno (2010) acredita que a comunicação colaborativa pode contribuir para ampliar a perspectiva da organização em relação a determinados temas ou assuntos, estimular a interação e o debate interno, incluir novas pautas na agenda da organização e, sobretudo, mantê-la sintonizada em relação a demandas presentes e futuras do mercado e da sociedade. Mas o pesquisador faz um alerta:

Se não houver uma “prontidão” da cultura organizacional que lhe permita assimilar estas colaborações, a organização pode incorporar uma zona de desconforto interna, que remeta a ações não desejáveis como a censura, o cerceamento à interação e ao debate. Neste momento, poucas organizações estão dispostas e capacitadas para assimilar sem traumas colaborações que possam conflitar com os seus valores e convicções. (BUENO, 2010, p.).

Pollyana Ferrari Teixeira (2010) afirma que a comunicação colaborativa se faz cada vez mais presen-

te nas organizações, sugerindo como pontos positivos nessa tendência a horizontalidade de informações e o engajamento de toda empresa, permitindo criar comunidades por assuntos, para *e-learning* e produção de conteúdo descentralizada. A professora da PUC-SP ressalta também que esta participação tem seu lado negativo para as organizações: “Não existir equipe suficiente para moderação; se a empresa for muito verticalizada, normalmente não dá certo”.

Concordando com Teixeira, Paulo Nassar (2010), presidente da Aberje, ressalta outros pontos negativos no cenário participativo das organizações:

Entre os pontos negativos, destaco aqueles relacionados à potencial fragilização de identidades, imagens e reputações organizacionais, em um ambiente em que a produção de mensagens organizacionais não está mais sob o controle das áreas comunicacionais e das administrações. O que demanda cada vez mais o monitoramento de um horizonte de informação agora global e em *real time*. O que significa um novo tipo de comunicador e uma nova organização, que trabalhem as questões comunicacionais em seus aspectos técnicos, éticos e estéticos. (NASSAR, 2010).

Mesmo lembrando dos pontos negativos, Nassar concorda que a evolução da comunicação organizacional, principalmente as assentadas em tecnologias digitais, tem cada vez mais incorporado o ponto de vista de empregados, consumidores, comunidades, entre outros públicos. Tudo isso, com objetivos como o de construir mensagens mais assimiláveis ou legitimadas pela sociedade.

Para Kleber Markus, da ECA-USP, a comunicação colaborativa nas organizações também pode ser vista sob diversos prismas. Como positivo, Markus relaciona o maior envolvimento com seus públicos de interesse, a rapidez de informação e *feedback*, a democratização da informação, o reforço da autoestima dos envolvidos e participantes e a proximidade do público-alvo. Já quanto à parte negativa deste novo cenário comunicacional, Kleber Marcus lembra de alguns pontos:

Dificuldade de selecionar com antecedência materiais a serem postados compatíveis com os objetivos macro das organizações, impossibilidade de realizar censura positiva de informações destrutivas, impossibilidade de manter padronização e motivação de participantes, enorme risco de produzir informação direcionada via “colaboradores instruídos” para atingimento dos objetivos da organização. (MARKUS, 2010).

A pesquisa sugere a tendência ao crescimento do receptor da comunicação interna da empresa como participante e/ou emissor de informação e conteúdo, por meio, sobretudo, das ferramentas das redes sociais, mas cuja amplitude deve se dar mediante posturas inovadoras das organizações que estão se adaptando à realidade comunicacional que emerge a partir das novas tecnologias.

## Referências

AMORIM, Lidiane Ramirez de. Novas formas de ver: (re)significação das notícias de TV a partir do jornalismo participativo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 33., 2010. **Anais...** Caxias do Sul, RS.

BUENO, Wilson da Costa. **Entrevista Dissertação de Mestrado**. 2010. Entrevista concedida a Kallyny Melina Thomé Portugal. Realizada por e-mail, 17 set. 2010. Disponível em: <[http://www.uscs.edu.br/posstricto/comunicacao/dissertacoes/2011/pdf/dissertacao\\_completa\\_kallyny\\_melina\\_thome\\_portugal.pdf](http://www.uscs.edu.br/posstricto/comunicacao/dissertacoes/2011/pdf/dissertacao_completa_kallyny_melina_thome_portugal.pdf)>. Acesso em: 30 mai. 2011.

BURSON MARSTELLER. **Global Social Media Check Up Report 2010**. Relatório de pesquisa, 2010. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/pawoot/burson-marsteller-2010-global-social-media-check-up-report>>. Acesso em: 25 mai. 2010.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002.

CAPRINO, Mônica Pegurer; ROSSETTI, Regina; GOULART, Elias. Comunicação e sociedade: faces e interfaces inovadoras. In: CAPRINO, Mônica Pegurer (Org.). **Comunicação e inovação**: reflexões contemporâneas. São Paulo: Paulus, 2008. p. 83-110.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHOI, Jinbong. **Public journalism in cyberspace**: a Korean case study. 2003. Disponível em: <<http://www6.ufrgs.br/limc/participativo/pdf/public.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2009.

COLLINS, James; PORRAS, Jerry. Feitas para durar. Rio de Janeiro: Rocco, 1995. In: COOK, Trevor; HOPKINS, Lee. **Social Media or "How we stopped worrying and learnt to love communication"**: your organization and web 2.0. 3. ed. 2008. Disponível em: <<http://www.leehopkins.net/2008/03/24/cook-hopkins-social-media-report-3rd-edition/>>. Acesso em: 10 jun. 2010.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e seus usos institucionais. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. p. 169-184.

DELOITTE. **Mídias sociais nas empresas**: o relacionamento *on-line* com o mercado. 2010. Disponível em: <[http://www.deloitte.com/view/pt\\_BR/br/perspectivas/estudosepesquisas/19e510b00f4d8210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/pt_BR/br/perspectivas/estudosepesquisas/19e510b00f4d8210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm)>. Acesso em: 10 set. 2010.

FOLETTI, Leonardo. Blogosfera x campo jornalístico: aproximação e conseqüências. In: AMARAL, Adriana; RECUERO, Raquel; MONTARDO, Sandra (Orgs.). **Blogs.com: estudos sobre blogs e comunicação**. São Paulo: Momento Editorial, 2009. p. 199-216.

FONSECA, Virginia; LINDEMANN, Cristiane. Webjornalismo participativo: repensando algumas questões técnicas e teóricas. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 34, p. 86-94, dez. 2007.

FUNDAMENTO COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. **Comunicação em dois tempos: uma visão de interatividade**. 2010. Disponível em: <<http://www.fundamento.com.br/2tempos/>>. Acesso em: 10 mar. 2010.

GERMAIN, Michel. **L'intranet**. Paris: Economica, 1998.

GILLMOR, Dan. **Nós, os media**. Trad. Saul Barata. Lisboa: Presença, 2005.

JACOPETTI, Andréia Mendes. Relações Públicas 2.0: Novos cenários para a gestão da comunicação colaborativa. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32., 2009. **Anais...** Curitiba, PR.

LEMOS, André. **Anjos interativos e retribalização do mundo: sobre interatividade e interfaces digitais**. 1997. Disponível em: <<http://www.facom.ufba.br/pesq/cyber/lemos/interac.html>>. Acesso em: 10 jun. 2010.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. Rio de Janeiro: 34 Letras, 1999.

MAFFESOLI, Michel. A comunicação sem fim (teoria pós-moderna da comunicação). In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da (Orgs.). **A genealogia do virtual: comunicação, cultura e tecnologias do imaginário**. Porto Alegre: Sulina, 2004.

MALINI, Fabio. Modelos de colaboração nos meios sociais da internet: uma análise a partir dos portais de jornalismo participativo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 31., 2008. **Anais...** Natal, RN.

MARKUS, Kleber. **Entrevista Dissertação de Mestrado**. 2010. Entrevista concedida a Kallyny Melina Thomé Portugal. Realizada por e-mail, 17 set. 2010. Disponível em: <<http://www.uscs.edu.br/posstricto/comunicacao/dissertacoes/2011/pdf/dis>

sertacao\_completa\_kallyny\_melina\_thome\_portugal.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2011.

MARTELETO, Regina Maria. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MIELNICZUK, Luciana; SILVEIRA, Stefanie Carlan da. Interação mediada por computador e jornalismo participativo nas redes digitais. In: PRIMO, Alex et al. (Orgs.). **Comunicação e interações**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

MOWA. **Pesquisa uso do celular**: mobilidade ainda não chegou às empresas. Disponível em: <<http://www.nosdacomunicacao.com/mowa/mowa.html>>. Acesso em: 10 mar. 2010.

MUNHOZ, Larissa Rilho. As organizações nas redes sociais da internet. **O Globo**. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/tecnologia/mat/2009/04/21/empresas-usam-twitter-como-ferramentade-relacoes-publicas-fonte-de-informacoes-sobre-clientes-755366147.asp>>. Acesso em: 20 mai. 2009.

NASSAR, Paulo. **Entrevista Dissertação de Mestrado**. 2010. Entrevista concedida a Kallyny Melina Thomé Portugal. Realizada por e-mail, 17 set. 2010. Disponível em: <[http://www.uscs.edu.br/posstricto/comunicacao/dissertacoes/2011/pdf/dissertacao\\_completa\\_kallyny\\_melina\\_thome\\_portugal.pdf](http://www.uscs.edu.br/posstricto/comunicacao/dissertacoes/2011/pdf/dissertacao_completa_kallyny_melina_thome_portugal.pdf)>. Acesso em: 30 mai. 2011.

PRIMO, Alex. O aspecto relacional das interações na Web 2.0. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 29., 2006. **Anais...** – Brasília, DF.

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

SILVEIRA, Stefanie C. da. Os cenários de interação do jornal *on-line* na *web* 2.0: mudança ou manutenção do processo comunicacional? In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32., 2009. **Anais...** – Curitiba, PR.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony. **Wikinomics**: como a colaboração em massa pode mudar seu negócio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TEIXEIRA, Pollyana Ferrari. Sua empresa está pronta para produzir conteúdo para dispositivos móveis? **Revista Comunicação Empresarial**, p. 6-8. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/novo/revista/3\\_2005/interatividade.pdf](http://www.aberje.com.br/novo/revista/3_2005/interatividade.pdf)>. Acesso em: 25 mai. 2010.

\_\_\_\_\_. **Entrevista Dissertação de Mestrado**. 2010. Entrevista concedida a Kallyny Melina Thomé Portugal. Realizada por e-mail, 17 set. 2010. Disponível em: <[http://www.uscs.edu.br/posstricto/comunicacao/dissertacoes/2011/pdf/dissertacao\\_completa\\_kallyny\\_melina\\_thome\\_portugal.pdf](http://www.uscs.edu.br/posstricto/comunicacao/dissertacoes/2011/pdf/dissertacao_completa_kallyny_melina_thome_portugal.pdf)>. Acesso em: 30 mai. 2011.

TEXTUAL SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO. **Pesquisa O impacto do mundo hiperconectado na comunicação das organizações**. 2009. Disponível em: <[http://www.textual.com.br/\\_arquivos/Mega-Brasil2009.pdf](http://www.textual.com.br/_arquivos/Mega-Brasil2009.pdf)>. Acesso em: 15 mai. 2010.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa A Mídia Social como fonte de imprensa**. 2008. Disponível em: <[http://www.textual.com.br/\\_arquivos/Pesquisa\\_Textual\\_2008.pdf](http://www.textual.com.br/_arquivos/Pesquisa_Textual_2008.pdf)>. Acesso em: 15 mai. 2010.

TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ, Adriana Rosecler; DI CHIARA, Ivone Guerreiro. Das redes sociais à inovação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, mai./ago. 2005.

VALOR SETORIAL - COMUNICAÇÃO CORPORATIVA. Revista. Pesquisa Associação Brasileira de Comunicação Empresarial para Jornal Valor Econômico. nov 2009.

WOLTON, Dominique. **Internet, e depois?** Uma teoria crítica das novas mídias. Trad. Isabel Crossetti. Rio Grande do Sul: Sulina, 2003.