

---

# Tecnologias da Comunicação Digital Interna nas Organizações

Fernanda T. Almeida\*

## RESUMO

Este artigo pretende traçar uma análise sobre a influência das tecnologias da comunicação digital nos fluxos e processos da comunicação interna nas organizações. Parte-se do pressuposto de que elementos como as novas ferramentas tecnológicas e as práticas sociais a ela inerentes, demandam reflexões e mudanças na lógica como estes processos e fluxos estão organizados. Como fundamentação teórica, utilizam-se os conceitos da comunicação organizacional, comunicação interna, tecnologias da comunicação digital e interatividade.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna; Tecnologias da Comunicação Digital; Interatividade; Sociedade da Informação.

\* Mestre em Comunicação (2013) pela Fac. de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” FAAC/UNESP/Bauru, onde também se graduou em Relações Públicas (1995). É Especialista em Comunicação e Planejamento Estratégico pela Universidad Pontificia de Salamanca – Espanha (2007) e Especialista em Administração de Empresas com Ênfase em Marketing pela FAAP (2002).

As tecnologias da comunicação digital muito contribuíram para acelerar a dinâmica dos processos da comunicação organizacional, internos ou externos. Porém, apesar da atualização tecnológica, se observa que as ferramentas de comunicação digital, em muitos casos, são adotadas sem que a lógica dos processos comunicacionais seja revista. Na comunicação interna, por exemplo, isso pode ser observado quando um informativo interno impresso passa a ser enviado por e-mail, mas ainda formatado com o mesmo conteúdo estático e unilateral. Como elemento adicional a este cenário, os jovens que cresceram no contexto da comunicação digital interativa e habituados à construção de conhecimento colaborativo, estão gradativamente assumindo mais postos de trabalho nas organizações.

A partir destas considerações, estabeleceu-se o objetivo de avaliar de que maneira a influência das tecnologias da comunicação digital e as práticas de interatividade e colaboração para a troca de informações, características da Geração Y, podem demandar uma revisão dos fluxos e processos da comunicação interna nas organizações.

## **OS SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES**

As organizações são compostas por estruturas físicas e recursos, sistemas e processos, pessoas e relacionamentos. Estes elementos são interdependentes e a dinâmica que resulta da interação deste conjunto dita o ritmo com que estas organizações atuam, produzem e interagem com seus públicos.

Paulo Nassar (2009) aponta elementos estruturais das organizações, como os recursos financeiros, materiais, mercadológicos, científicos, tecnológicos, históricos, comunicacionais e relacionais; além de destacar que as organizações são “(...) estruturadas com pessoas que atuam segundo divisões e processos de trabalho” (2009, p. 62). O autor destaca que a comunicação atua na dinâmica das organizações, pois qualquer que seja o modelo administrativo adotado, a comunicação faz parte de um processo complexo de políticas, planejamentos e ações – dando ênfase à função de criar e ampliar relacionamentos.

É por meio da comunicação que ela [a organização] estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha na melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos. (NASSAR, 2009, p. 64)

Conhecendo os elementos que compõem as organizações e o papel da comunicação em sua dinâmica, ratifica-se que o “(...) sistema comunicacional é fundamental para o processamento das informações administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo” (KUNSCH, 2003, p. 69) e torna-se evidente a necessidade de se compreender este sistema comunicacional em cada organização, para analisar como ela se relaciona, produz, influencia e é influenciada em seu contexto social. Como um dos fundamentos, destaca-se que os estudos sobre a comunicação organizacional estabelecem três modelos de compreensão ou análise da sua dinâmica (KUNSCH, 2009):

1) *Modelo Mecanicista*: avalia a comunicação por um prisma funcional, como um sistema garantidor de eficácias e padrões, a partir das estruturas formais e informais. Apesar de ser um modelo tido por antiquado, ainda subsiste em muitas organizações:

Cremos que, em pleno terceiro milênio, as organizações não mudaram muito em seu comportamento. Muitas vezes, elas têm uma retórica moderna, mas suas atitudes e ações comunicativas são ainda impregnadas por uma cultura tradicional e autoritária do século XIX. A abertura de canais de diálogo e a prática da “comunicação simétrica” requerem uma nova filosofia organizacional e a adoção de perspectivas interpretativas e críticas, capazes de incorporar atitudes coerentes com os anseios da sociedade pós-moderna. (KUNSCH, 2009, p.72)

2) *Modelo Interpretativo*: considera que a organização é construída como uma cultura social, a partir da comunicação.

3) *Modelo Crítico*: avalia a comunicação a partir das relações de poder, sendo a organização um ambiente de conflitos, com foco nos agentes “oprimidos” ou minorias.

Conforme Bueno (2009) o tipo de comunicação existente em uma organização é intrínseco ao estilo de gestão ali presente, por isso a necessidade de se entender os diferentes contextos organizacionais advindos da forma como uma organização é gerida (e o que os líderes desta organização entendem como “comunicação”), antes de se pensar como é possível planejar e trabalhar a comunicação interna (OLIVEIRA e PAULA, 2009).

Em um contexto de “(...) convivência do moderno com o contemporâneo nas organizações” (OLIVEIRA e PAULA, 2009, p. 18) são vislumbradas algumas dificuldades para o planejamento e prática da comunicação interna dentro das organizações. Durante a revisão bibliográfica desta pesquisa, foram identificados fatores críticos para o planejamento da comunicação interna nas organizações. Estas visões estão baseadas em publicações de diferentes autores, como será mostrado a seguir:

- a) Queda de credibilidade: Nas pesquisas analisadas pelas autoras, verificam-se críticas (explícitas ou não), do público interno em relação ao conteúdo que circula dentro das organizações. No estudo por elas consultado, veiculado em 2005 pela consultoria Bozz/Allen/Hamilton, mostrou-se que 84% dos empregados acreditam que a informação não circula abertamente na organização e ainda que, a maior parte da informação que circula atende apenas a demanda de trabalho (GRATES, 2006 apud OLIVEIRA e PAULA, 2009).

Os empregados estão trabalhando com o “volume *off*”, às voltas com muito barulho e distração. As pessoas estão inundadas com tanta informação – a maioria irrelevante e conflitante com a realidade que vivem, e sentem-se oprimidas e confusas. Isso cria um ambiente de cinismo em vez de entusiasmo, é como prestar atenção ao jogo esportivo com o volume desligado. Existe pouca credibilidade nas palavras e os empregados determinam a verdade e a realidade, prestando atenção ao comportamento – estão prestando atenção, mas escolhendo não escutar. (GRATES, 2006, p. 12 apud OLIVEIRA e PAULA, 2009, p. 19)

- b) Ampla acessibilidade: em tempos de comunicação digital, a organização é apenas mais uma fonte de informação e, dadas as informações acima, provavelmente seja vista como pouco isenta pelos empregados.
- c) Mudança de Postura do Trabalhador: segundo Kunsch, esse fator nasce da abertura política e democrática do País, que propiciaram mudanças comportamentais que tiraram do trabalhador um comportamento meramente passivo, “(...) passando para uma consciência coletiva/sindical mais viva” (2003, p.158).
- d) Relações de Trabalho em constante alteração: como planejar um fluxo de comunicação interna quando, dentro das organizações são encontrados empregados com vínculo trabalhista tradicional, trabalhadores terceirizados, trabalhadores autônomos e empregados de fornecedores, todos convivendo no mesmo local e muitas vezes trabalhando por um “objetivo comum”? Um plano de comunicação interna precisa abordar essas diferenciações, prever os diferentes tipos de vínculos e inclusive os diferentes níveis de permanência destas relações.

Pensando no público interno, o composto entre funcionários de carreira, terceirizados e contratados apresenta uma enorme dificuldade para se trabalhar uniformemente a comunicação, já que cada um desses segmentos tem um nível diferente de envolvimento com a empresa. (FREITAS, 2009, p. 44)

Mudança na temporalidade das relações. Até o início dos anos 1990, o

conceito de sucesso profissional era sinônimo de uma carreira sólida em uma grande organização - 20, 30 anos de trabalho em uma empresa que mostrassem um histórico de sucessivas promoções. Atualmente, a realização profissional e o conceito de sucesso denotam a passagem por diferentes empresas e áreas, a formação de um currículo que preferencialmente demonstre um profissional multidisciplinar (Regis e Gonçalves, 2009). Em consequência, aparece mais um complicador no planejamento da comunicação interna: como comunicar em um ambiente de relacionamentos efêmeros?

O cotidiano urbano, globalizado e sobrecarregado de comunicações, induz os cidadãos a participarem ao mesmo tempo de inúmeras redes de relacionamento, colocando em xeque a permanência das relações. [...] Durante boa parte do século XX, o compromisso a médio e longo prazo orquestrou as relações entre trabalhador e empresa. Atualmente, no entanto, o compromisso é muitas vezes efêmero. Daí uma das grandes dificuldades de se definir qual é o público-interno de uma organização e quais serão, portanto, os programas e projetos voltados para ele dentro da empresa. (FREITAS, 2009, p. 42 e 43)

- e) Desagregação do público interno. Paradoxalmente, a mesma sociedade em rede que une, distancia. Segundo Castells (2001), apud Freitas (2009) as possibilidades criadas pelas novas tecnologias fazem com que um empregado não necessariamente esteja no mesmo ambiente que os demais, apesar de trabalharem para a mesma organização. Como desenvolver um fluxo de comunicação interna para um público interno “não-presente”? Baseados em Sennet (1999), Regis e Gonçalves (2009, p. 66) destacam: “(...) no contexto de empresas mais ‘planas e flexíveis’, pensadas como ‘redes’, enfraquece-se o sentido de lealdade institucional, de comprometimento e confiança que os laços a longo prazo proporcionavam.” No mesmo sentido, alerta Scolari (2008, p. 283) “[...] *las actividades laborales se basan más en el uso del tiempo que en el de un espacio que tiende a resignificarse*”<sup>1</sup>.

Avaliando este cenário, em Oliveira e Paula (2009) vê-se que a gestão da comunicação interna prescinde de um caráter estratégico:

Seria uma gestão que entende a comunicação como um processo estratégico e abole a referência ao modelo transmissional, considerando o papel e as possibilidades da comunicação diante da complexidade do ambiente dos negócios na atualidade. O paradigma clássico/informacional, que orienta tradicionalmente a comunicação organizacional, mostra-se insuficiente para responder tal complexidade. A comunicação interna precisa ser trabalhada em outra perspectiva, a fim de assegurar coerência às políticas e às ações organizacionais, assim como criar espaços que possibilitem o engajamento dos atores sociais nos processos organizacionais. (OLIVEIRA e PAULA, 2009, p. 23).

---

1 “[...] as atividades laborais se baseiam mais no uso do tempo do que no de um espaço que tende a se resignificar.” Tradução nossa.

Freitas (2009, p. 44), aponta como possibilidade a ênfase ao pensamento criativo do público interno. “Nesse caso, o trabalhador, além de produzir, cria.” Assim, o planejamento da comunicação interna deve permitir que o processo criativo do indivíduo tenha lugar dentro do processo de trabalho/produção. Essa ideia vem ao encontro das características pensadas para o perfil do trabalhador da Geração Y, que serão vistas com detalhes no capítulo seguinte (criar e compartilhar).

Assim, temos dois autores que apontam duas tendências importantes para o fluxo da comunicação interna nas organizações: propiciar espaço para o pensamento criativo e para o engajamento dos trabalhadores nos processos organizacionais, mas não apenas como meros reprodutores de atividades operacionais; e sim como agentes ativos na formulação destes processos.

A pesquisadora espanhola Marisa del Pozo Lite (2007) concorda que a eficácia da comunicação interna passa pelo estilo de gestão existente na empresa e a sua estrutura formal ou hierárquica. Também explica que o estilo de gestão é influenciado pelo contexto em que a organização se encontra. Segundo a autora, um estilo de gestão participativo amplia a possibilidade de conquistar o envolvimento do trabalhador com os objetivos organizacionais; e esta gestão participativa implica a construção de canais formais e valorização dos canais informais de comunicação, principalmente quando ascendentes.

Desta forma, ela acrescenta um terceiro elemento para compor o planejamento da comunicação interna nas organizações, que denomina de “escuta ativa”. Este conceito pode ser explicado como a atitude de entender, não apenas o conteúdo literal da mensagem recebida, mas também sua intenção, ou seja, os objetivos ou atitudes atrás da mensagem.

La “escucha activa” es un importante modo de conseguir cambios en las actitudes de los trabajadores. Una escucha atenta y sensible a la intencionalidad del mensaje es mucho más efectiva para un cambio en las actitudes individuales de los trabajadores y para el desarrollo de equipos. A su vez el resultado de “escuchar activamente” no está sólo en favorecer esa actitud de cambio, ayuda también a construir profundas y positivas relaciones humanas; trata de alterar de forma constructiva las actitudes, también del que escucha.” (POZO LITE, 2007, p. 33) <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> A “escuta ativa” é um importante modo de conseguir mudanças nas atitudes dos trabalhadores. Uma escuta atenta e sensível a intencionalidade da mensagem é muito mais efetiva para a mudanças nas atitudes individuais dos trabalhadores e para o desenvolvimento das equipes. Por sua vez, o resultado de “escutar ativamente” não está apenas em favorecer essa atitude de mudança, ajuda também a construir profundas e positivas relações humanas; trata de alterar a forma construtiva das atitudes, também daquele que escuta. Tradução nossa.

Torquato (2010) chama a atenção para o que define como “Comunicação Gerencial”, aquela que é realizada pelos líderes do nível médio da hierarquia organizacional. Segundo o autor, pouco se atenta para este fator dentro do fluxo da comunicação interna nas organizações. No entanto, a atuação comunicativa de gerentes, supervisores e outros líderes de nível médio muitas vezes estão entre as causas das falhas na comunicação. Além dos problemas de mensagem e de canais, estão os problemas das fontes que “(...) não estão preparadas para maximizar a eficácia das mensagens que transmitem” (2010, p. 38).

Posicionamento similar demonstra Freitas (2009), que defende o incentivo ao diálogo nas organizações para tornar a comunicação interna eficaz, através do fomento à interação. A autora acredita que o incentivo ao diálogo e ao desenvolvimento de pessoas que entendam a comunicação e o relacionamento como fonte de liderança, poderão criar um cenário novo para a comunicação interna, com um foco diferente do que em geral se discute: “O diálogo exige investimentos em lideranças, ao contrário do que se vem materializando no campo da comunicação – investimento em veículos (mídias).” (FREITAS, 2009, p.151).

Tomando-se os conceitos apresentados, somados às visões de Kunsch (2003) sobre a comunicação integrada; de Torquato (2010) sobre o poder da comunicação (poder expressivo) no engajamento do corpo funcional das organizações; de Ferrari (2011) sobre a visão crítica da comunicação organizacional; e de Bueno (2009) sobre o relacionamento do sistema de comunicação com o modelo de gestão; reforça-se a importância da comunicação no âmbito estratégico das organizações e como fator crítico para uma dinâmica eficiente do sistema organizacional.

Marchiori (2008) faz proposições sobre a qualidade na comunicação interna, que englobam a definição de políticas e estratégias, diálogo aberto entre líderes e funcionários, busca do comprometimento por meio da verdade, seleção de informações pertinentes para o conhecimento, adaptação de formas e discursos aos diferentes segmentos de funcionários, utilização de vários canais, fomento à interatividade, valorização das lideranças formais e informais, e a mensuração. Para a autora, a comunicação interna “(...) é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. (MARCHIORI, 2008, p. 215-216).

Sistemas organizacionais são dinâmicos e refletem alterações ocorridas em seu ambiente externo e interno. Segundo Marchiori (2008) as organizações incorporam novos valores e novos comportamentos, o que também afeta seus relacionamentos.

É possível dizer, então, que diferentes perfis de trabalhadores, quando passam a conviver em uma empresa, trazem novos valores e comportamentos a partir de sua própria experiência e que podem, em menor ou maior grau, criar alterações nos modos de ser e fazer daquela organização, a partir das trocas e interações com os grupos já existentes ali, principalmente no que diz respeito às próprias formas de relacionamento e em como se comunicam.

Em consequência, ao se falar em planejamento de comunicação interna é preciso atentar para esta diversidade existente no público interno de uma mesma organização. Ao se pensar apenas nos instrumentos de comunicação, vê-se que alguns perfis se adaptam melhor com meios de comunicação impressos, outros com meios digitais/interativos e outros ainda, buscam materiais mais ilustrativos. “A comunicação precisa adaptar as mensagens ao tempo e ao lugar em que está comunicando e as audiências que precisa atingir, sendo adaptativa” (MARCHIORI, 2008, p. 146)

Essa busca pela “personalização” dos conteúdos, abordagens e meios de comunicação ao público-alvo, amplia a receptividade da comunicação interna e conquista sua atenção para o conteúdo veiculado. Como enfatizou Bueno (2009, p. 86) “se os públicos têm características, perfis, e, por extensão, demandas diferentes, faz sentido levar isso em conta no planejamento da comunicação interna”. Por isso é importante considerar mais que a cultura organizacional no sentido de identidade única; é preciso considerar o conjunto de subculturas e os indivíduos que as compõem; e que tipos de transformações estes elementos irão gerar quando agindo em conjunto. Gudykunst e Ting-Toomey (1988, p. 17), apud Marchiori (2008, p. 97) mostram que “indivíduos ‘trazem’ uma cultura que, sem sombra de dúvida, afeta a forma com que eles se comunicam, e a forma com que os indivíduos se comunicam pode mudar a cultura que compartilham.”

Em busca de fundamentos para a análise da Comunicação Administrativa, tem-se em Torquato (2010, p.46) o entendimento de que esta “(...) abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da administração, atendendo às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas, com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais”.



## AS TECNOLOGIAS DA COMUNICAÇÃO DIGITAL SOBRE OS SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

As pessoas que cresceram em um ambiente de acesso às tecnologias da comunicação digital tendem a raciocinar e a criar conhecimento de forma diferente das gerações anteriores, que cresceram expostas a um sistema midiático menos interativo. Esse é o pensamento chave do pesquisador Don Tapscott <sup>3</sup>, que desde 1996 estuda o desenvolvimento das pessoas nascidas a partir de 1977 (Geração Y) e como esses padrões de comportamento afetam a economia, o trabalho, a educação e o ambiente político-social.

Segundo Tapscott (2010) uma diferença fundamental no desenvolvimento das crianças *Baby Boomers* (nascidas entre 1946 e 1964) e da Geração Y, é como se relacionaram com a mídia predominante em sua época e as diferenças cognitivas que essa relação gerou em sua forma de aprender e raciocinar. O autor entende que a televisão, por usar uma linguagem que expõe conteúdo ao seu espectador, exigiu menos da capacidade criativa destas crianças, em comparação com aquelas que cresceram usando a internet.

Na internet, as crianças têm de procurar informações, em vez de simplesmente observá-las. Isso as obriga a desenvolver o raciocínio e habilidades investigativas. E muito mais – elas precisam se tornar críticas. Que sites são bons? Como posso discernir o que é real e o que é fictício – tanto em uma fonte de dados quanto em um bate-papo virtual com o astro de um filme para adolescentes? Sob vários aspectos, a Geração Internet é a antítese da Geração TV. A passagem de uma mídia difusora unidirecional para uma mídia interativa surtiu um efeito profundo na Geração Internet. (TAPSCOTT, 2010, p. 33)

Destaca-se que essas colocações são baseadas apenas no relacionamento das crianças com a mídia predominante em suas épocas, sem considerar outras oportunidades de exercício de criatividade em cada geração; como alerta Scolari (2008), quando relembra que pesquisas baseadas na semiótica, na teoria da recepção e nos estudos culturais demonstraram que não se mostrou sempre real a figura do “receptor abobado em frente à tela”.

Há que se considerar também o ambiente de desenvolvimento do jovem. Para o consultor e especialista em Conflitos de Gerações, Sidnei Oliveira (2011), a Geração Y é fruto de um determinado contexto de crescimento, caracterizado pela explosão do acesso às tecnologias digitais. Assim essa categorização não pode considerar apenas o ano de nascimento, mas também que determinado contexto estivesse presente.

---

<sup>3</sup> Presidente da empresa de pesquisa e consultoria nGenera Innovaton Network e professor adjunto de administração na Universidade de Toronto, com diversas publicações sobre o tema da tecnologia de comunicação digital.

Evidentemente, cada geração tem sua peculiaridade e o que forma a geração não é necessariamente a data de nascimento e, sim, o contexto em que ela viveu enquanto estava se formando. Cada uma dessas gerações nasceu em contextos diferentes: a geração tradicional nasceu antes da Segunda Guerra Mundial, durante um período de depressão profunda; a *Baby Boomers* surgiu nos anos dourados; a X foi criada durante os anos rebeldes; a Y nasceu durante o período de maior crescimento tecnológico e de acesso à tecnologia; e a geração Z nasce no processo de apogeu de toda a tecnologia e da internet. (OLIVEIRA, 2011)

Para Tapscott (2010) há oito tendências que caracterizam o comportamento da Geração Y: liberdade, customização, investigação, integridade, colaboração, entretenimento, velocidade e inovação. Segundo o autor, as organizações precisam atentar a estas tendências para entenderem como esta geração irá influenciar as estruturas laborais, educacionais e políticas, hoje e no futuro. Ele defende que será ineficaz buscar enquadrar os indivíduos desta geração aos paradigmas atuais e que a compreensão e a busca da sinergia entre estas características é o melhor caminho para poder conquistar os indivíduos desta geração e ao mesmo tempo obter o melhor dentre seus principais traços: a criação colaborativa.

Propõe-se que, para poder estimular e obter os resultados da cultura colaborativa da Geração Y, as empresas precisam criar um ambiente propício para tal. Em conjunto com outros fatores, podem adotar ferramentas de trabalho que permitam a interatividade. O uso de redes sociais internas é um exemplo, mas outras características estruturais, como acesso aos principais decisores e a formação de redes de trabalho, também podem ser facilitadas.

Para Corrêa (2009) as organizações precisam considerar a “ambiência digital”:

O que chamamos de ambiência digital reflete exatamente as estruturas de comunicação complexas e autorreconfiguráveis, com potencial de geração de fluxos informativos e comunicacionais pluridirecionais, descentralizando a verticalidade das relações sociais e de comunicação nos diferentes ambientes, sobretudo nas empresas. [...] evidencia-se o fato de que a comunicação na sociedade contemporânea e a comunicação corporativa especificamente recorrem cada vez mais à invisível e poderosa rede de conexões provida pelas TICs. Nesse sentido, caminhamos para um mundo cujas ações e características físicas serão sustentadas por conexões digitais de diversas categorias. (CORRÊA, 2009, p. 326)

Dados os conceitos de Tapscott e Corrêa, acredita-se que as organizações perdem ao manter fluxos de comunicação interna unilaterais e apenas descendentes. Se alguns trabalhadores possuem mais habilidade para criar conhecimento em um ambiente interativo, é possível inferir que a impossibilidade de praticar a interatividade pode influenciar negativamente a sua capacidade de criação – e no ambiente organizacional, afetaria o desenvolvimento de todo o seu potencial de trabalho.

Para contribuir com esta análise, soma-se o conceito de Inteligência Coletiva de Pierre Lévy, entendido como

[...] uma inteligência distribuída por toda a parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em mobilização efetiva das competências. Acrescentemos à nossa definição este complemento indispensável: a base e o objetivo da inteligência coletiva são o reconhecimento e o enriquecimento mútuo das pessoas, senão o culto de comunidades fetichizadas ou hipostasiadas. Uma inteligência distribuída por toda parte: tal é o nosso axioma inicial. Ninguém sabe tudo, todos sabem alguma coisa, todo o saber está na humanidade. (LÉVY, 2004, p.20)

Trazer o conceito de Inteligência Coletiva para as organizações pode ser possível em um processo gradativo e gerenciado. O próprio autor indica que o conceito “é muito mais um problema em aberto – tanto no plano prático como teórico – que uma solução pronta para ser usada (...) trata-se de uma cultura a ser inventada e não um programa a ser aplicado.” (LÉVY, 1999, p. 209).

O perfil de um receptor interno com alto senso de colaboração, somado às possibilidades que a comunicação digital permite, evidenciam a necessidade de se refletir sobre a lógica dos sistemas de comunicação interna e não simplesmente a troca das ferramentas de comunicação por outra mais avançada, como nos indica CORRÊA:

[...] fluxos e processos comunicacionais impactados pelas tecnologias digitais ganham um papel diferencial nos diversos ambientes organizacionais; *as pessoas* que gravitam nesses ambientes, também impactadas pela digitalização, *têm seu protagonismo potencializado* e, ao mesmo tempo, sua forma de comunicar transformada; disso tudo emerge a necessidade de uma nova visão da comunicação nos ambientes corporativos – uma visão estratégica e tecnológica. (CORRÊA, 2009, p. 318, grifo nosso)

É possível dizer, portanto, que o ambiente organizacional tomado pelas tecnologias da comunicação digital deve dar espaço a um papel ativo do trabalhador no processo comunicacional; e sua formatação deve considerar este receptor habituado a se reunir em comunidades e redes de informação e à troca de experiências e conteúdos; atitudes características da sua forma de geração de conhecimento.

Destacamos que essas trocas comunicacionais, ao ocorrerem em ambientes digitalizados, assumem em grande medida as principais características destes, tais como: a multiplicidade e não-linearidade das mensagens, a flexibilização do tempo e a virtualização dos relacionamentos e intercâmbios. O que temos, por consequência, é uma espécie de digitalização dos significados coletivos que fluem nos ambientes organizacionais. (CORRÊA, 2009, p. 319)

Assim ficam demonstradas algumas reflexões que emergem da adoção das tecnologias da comunicação digital nos sistemas de comunicação interna nas

organizações. Não se trata apenas de implantar ferramentas, mas, a partir das leituras realizadas, percebe-se que não se pode transpor o sistema de comunicação já existente para as ferramentas digitais – é preciso criar um novo processo de comunicação, que, a partir das possibilidades oferecidas pelas tecnologias digitais, ofereça suporte e fomenta a interatividade.

Porém, os cuidados não cessam aqui. O planejamento da comunicação interna baseado nas tecnologias digitais ainda deve enfrentar um fator crítico bastante relevante na realidade brasileira: a exclusão digital.

Apesar dos avanços conquistados no Brasil nos anos de 2008 a 2011 (aumento de 80%<sup>4</sup> dos lares com computador nos últimos quatro anos), 47% da população afirma nunca ter acessado a internet e esse percentual pode piorar em determinadas regiões ou estratos sociais. Destarte, uma política de comunicação baseada no uso de tecnologias digitais – seja em um macro ou microuniverso – deve considerar que há três grupos principais de indivíduos, conforme seu relacionamento com as TIC's. Os dois primeiros grupos são classificados por Castells (1999), apud Barbosa Filho e Castro (2008) – os *interatuantes* (aqueles que selecionam e criam seu próprio círculo de informações na rede), os *interatuados* (aqueles que participam da rede, mas que recebem conteúdos pré-formatados). O terceiro é identificado por Barbosa Filho e Castro (2008) – o Analfabeto Digital, que não tem ciência destas tecnologias e não sabe avaliar como terá sua vida influenciada por elas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi realizar uma análise sobre a comunicação interna no contexto das tecnologias da comunicação digital, considerando as práticas de interatividade peculiares da Geração Y. Nos fundamentos teóricos se identificou que os sistemas de comunicação interna nas organizações precisam ser reorganizados para a adoção das tecnologias da comunicação digital. A simples troca de ferramentas não é suficiente, é necessária também uma mudança na forma como está organizado para que a “ambiência digital” (CORRÊA, 2009) permita o aproveitamento de toda a potencialidade destas ferramentas para ampliar as oportunidades de interação dentro da organização.

Foi identificado também na fundamentação teórica, que indivíduos da Geração Y têm hábitos peculiares de interatividade. À medida que as organizações recebem mais trabalhadores da GY, poderão aproveitar melhor desta prática para a geração de conhecimento colaborativo, desde que criem um ambiente propício para tal.

---

<sup>4</sup> Segundo dados da pesquisa CETIC de Acessibilidade à Tecnologia da Informação, versões 2011, 2010, 2009 e 2008, publicada pelo Gestor da Internet no Brasil (CGI).

Além de ratificar que o planejamento dos projetos de comunicação não possuem fórmulas prontas, mas devem considerar as organizações dentro de seus contextos externo e interno; esse resultado permite ainda a aplicação das informações de Barbosa Filho e Castro (2008) ao contexto organizacional, mostrando que os responsáveis pela gestão do sistema de comunicação de uma organização, em específico nos fluxos e processos da comunicação interna, devem considerar que haverá três perfis de usuários a serem considerados: aqueles que são habituados à troca de informação através das tecnologias da comunicação digital; aqueles que sabem usar essas tecnologias, porém com um perfil predominantemente receptivo; e por fim, aqueles que pouco ou nada conhecem sobre o uso destas tecnologias e como elas podem ou devem impactar em sua forma de trabalho. Instrumentos de comunicação são importantes, mas são meios, o ato da comunicação é entre as pessoas, como alerta Ferrari:

(...) o fenômeno da globalização está aí a nos desafiar para a descoberta de novos modelos e paradigmas em todo o contexto da atividade humana, mas também não podemos nos esquecer de que as organizações são o resultado da soma de pessoas que precisam ser entendidas em seu entorno próprio, a fim de que sejam respeitadas suas identidades e seus valores locais. (FERRARI, 2011, p. 137).

Para finalizar, deixa-se a proposição de que os sistemas de comunicação interna devem servir a dois objetivos: integração e relacionamento; e, produtividade e eficiência. Refletir sobre o sistema da comunicação interna, a partir das possibilidades que as tecnologias da comunicação digital oferecem - potencializadas pelas práticas de interatividade da Geração Y, quando presentes - é uma forma válida para o alcance estes objetivos. Como postula Marchiori:

Precisamos agir para gerar proximidade, dar sentido às experiências e aprimorar relacionamentos. Para tanto, voltamos a reforçar a preocupação de construir conhecimento que, em nosso entender, é a nova função da comunicação interna. (MARCHIORI, 2008, p. 222)

Assim, ao fomentar a interatividade entre os trabalhadores, as organizações poderão, além de gerar novos conhecimentos, incentivar uma “cultura de conhecimento”, se tornando um ambiente profícuo para a inovação.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA FILHO, A. e CASTRO, C. **Comunicação Digital: educação, tecnologia e novos comportamentos**. São Paulo: Paulinas, 2008

BUENO, W.C. **Os Muitos Públicos da Comunicação Interna**. 2010. Disponível em: <<http://www.rp-bahia.com.br/wilbueno2.htm>>, acesso em: 17/06/12.

BUENO, WC. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CETIC. **Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação no Brasil**. 2011. Disponível em <http://www.cetic.br/empresas/index.htm>. Acessado em 08/09/2012

CORRÊA, E.S. Comunicação Digital e Novas Mídias Institucionais. In KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional V.1**. São Paulo. Saraiva. 2009. p. 317 a 335.

DEL POZO LITE, M. **Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones**. 2ª ed. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, 2007.

ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FREITAS, R.F. (Org.) **Por Dentro da Comunicação Interna – tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009.

FERRARI, M.A. Contexto Global e Latino-Americano da Comunicação e Relações Públicas. In: GRUNIG, J.E.; FERRARI, M.A.; e FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2ª ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

FREITAS, R. F. O Trabalho na Contemporaneidade: da precariedade à inovação na comunicação organizacional. In: ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FREITAS, R.F. (Org.) **Por Dentro da Comunicação Interna – tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009. P. 29-48

FREITAS, S. G. Comunicação Interna e o Diálogo nas Organizações. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.) **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2ª. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p. 139-153.

GRUNIG, J.E.; FERRARI, M.A.; e FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2ª ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). Percursos Paradigmáticos e Avanços Epistemológicos nos Estudos da Comunicação Organizacional. In **Comunicação Organizacional V.1**. São Paulo. Saraiva. 2009. p. 64 a 89.

\_\_\_\_\_ (Org.) **Comunicação Organizacional: Histórico, Fundamentos e Processos** V.1. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_ **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2ª. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

\_\_\_\_\_ **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 5ª. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: 34, 1999.

\_\_\_\_\_ **Inteligência Coletiva: por uma antopologia do ciberespaço**. Tradução do francês de Felino Martínez Álvarez. Whashington DC. Organización Panamericana de la Salud. 2004

MARCHIORI, M (Org.) **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

NASSAR, P. Conceitos e Processos em Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.) **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2ª. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p. 61-75.

OLIVEIRA, I.L.; PAULA, M.A. de. Desafios da Comunicação Interna: Interferências da Contemporaneidade. In: ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FREITAS, R.F. (Org.) **Por Dentro da Comunicação Interna – tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009.

OLIVEIRA, S. **Os Y's e as Novas Relações Trabalhistas** – entrevista concedida à Revista do Instituto Humanitas Unisinos. Disponível em: <[http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3851&secao=361](http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3851&secao=361) > Acessado em: 04/11/2012.

REGIS, F.; GONÇALVES, F. Paradigmas de Relações Públicas: contribuições da teoria da complexidade para se pensar a comunicação interna nas organizações. In: ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FREITAS, R.F. (Org.) **Por Dentro da Comunicação Interna – tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009.

SCOLARI, C. **Hipermediaciones: elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva**. Barcelona: Gedisa, 2008.

TAPSCOTT, D. **A Hora da Geração Digital**. Rio de Janeiro: Agir Negócios. 2010.

TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.