

# A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações

Digital Communication in the organizations:  
trends and transformations

La Comunicación Digital en las organizaciones:  
tendencias y transformaciones

Elizabeth Saad Corrêa

- Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre e graduada em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP)
- Professora do Departamento de Jornalismo e Editoração e do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da ECA-USP
- Coordenadora do grupo de pesquisa COM+ ([www.commais.info](http://www.commais.info)) e do Programa de Pós-Graduação *Lato Sensu* de Gestão Integrada da Comunicação Digital (Digicorp) da ECA-USP
- Palestrante internacional e estrategista web
- Autora do livro *Estratégias "2.0" para a mídia digital. internet, informação e comunicação* e de diversos artigos e capítulos de livro sobre o tema
- Mantenedora do blog Intermezzo – Reflexões sobre Jlr e comunicação digital ([www.imezzo.wordpress.com](http://www.imezzo.wordpress.com)).
- [bethsaad@usp.br](mailto:bethsaad@usp.br); [bethsaad@gmail.com](mailto:bethsaad@gmail.com)

## Resumo

A Comunicação Organizacional assume um novo patamar de usos e aplicações no contexto das Tecnologias da Informação e da Comunicação (Tic's). Discutem-se neste artigo as duas principais tendências transformadoras desse campo: os impactos decorrentes das redes sociais; e a proposição de uma formação profissional centrada nas competências e habilidades digitais.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO DIGITAL • MÍDIAS SOCIAIS • WEB 2.0 • FORMAÇÃO PROFISSIONAL

## Abstract

Considering the context of Information and Communication Technologies (ICTs), all of the Organizational Communication processes involve new application forms. This essay discusses two main trends that are transforming this field: the impacts of social media and the proposal of transforming the professional background by focusing more on digital competencies and skills.

KEYWORDS: DIGITAL COMMUNICATION • SOCIAL MEDIA • WEB 2.0 • PROFESSIONAL EDUCATION

## Resumen

La Comunicación Organizacional pasa a un nuevo nivel de usos y aplicaciones de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs). Se discuten dos de las principales tendencias transformadoras de este campo: los impactos de las redes sociales y la proposición de una formación profesional basada en las competencias y en las habilidades digitales.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN DIGITAL • MEDIOS SOCIALES • WEB 2.0 • FORMACIÓN PROFESIONAL

**A** digitalização na sociedade contemporânea é um fato. Difícil pensarmos nosso cotidiano sem a presença de algum dispositivo que transforma em *bits* simples operações como olhar as horas ou assistir à televisão. A digitalização hoje ocorre em rede mundial, conectando computadores, dispositivos e, especialmente, pessoas. Seja na forma mais imperceptível (quando realizamos uma transação por meio de um cartão magnético, por exemplo), seja na mais explícita (quando nos conectamos à internet), a sociedade conectada se faz presente e natural.

Na cena organizacional a realidade digital é inerente ao próprio funcionamento de uma empresa. Não importa o tamanho e seu campo de atuação, o uso de computadores é indispensável. Sistemas integrados de gestão, páginas e portais corporativos na web e intranets são hoje meios de operação, conexão e expressão usuais de uma organização com seus diferentes públicos.

Ultrapassamos a discussão sobre a necessidade e as aplicações da mediação digitalizada e conectada nos ambientes organizacionais. Hoje as questões centrais estão na discussão do processo de comunicação em redes e na construção de relacionamentos da organização com seus públicos por meio de formatos comunicacionais que propõem uma equalização entre emissores e receptores. E, mais que tudo isso, a discussão de base está na imposição de mudanças culturais que a digitalização em rede traz para a rotina comunicacional das empresas.

Hoje a relação organização/tecnologias digitais/comunicação tem como um dos pontos mais sensíveis a adequação de ritmos: a rapidez da inovação digital e as diferenças em sua absorção e implementação por parte da organização (delimitada pela estrutura) e dos públicos (motivados pelo protagonismo adquirido). Tal adequação exige das organizações e dos profissionais de comunicação novos posicionamentos e conhecimentos, muita flexibilidade e criatividade no planejamento e na gestão dos processos comunicacionais.

Poderíamos caracterizar o momento como um fenômeno tipicamente de dupla mediação (MIÈGE, 2009)<sup>1</sup>, na qual a relação comunicação/digitalização se caracteriza pela transitoriedade, refletida por uma ação em fluxos. O surgimento e uso crescente das chamadas mídias sociais fazem com que qualquer cidadão capaz de interagir com as ferramentas disponíveis na web possa produzir, utilizar, comentar e compartilhar informações. E aqui cabe às organizações buscar novos formatos e estratégias para manter e ampliar a comunicação e o relacionamento com seus públicos.

---

1 Bernard Miège entende a dupla mediação como a apropriação gradativa das ferramentas tecnológicas lançadas no mercado (ou sistema) por parte dos usuários (ou da sociedade) e que sofrem, por meio deles, alterações em seus usos originais, incorporando-se às práticas sociais anteriormente consolidadas. Cabe à Comunicação, nesse cenário, exercer o seu papel de criação de competências para a técnica se expressar em novos discursos.

Portanto, dois conjuntos-chave de reflexões sobre processos, tendências e competências na comunicação organizacional da sociedade digital em rede são: a incorporação do fenômeno das mídias sociais no modo de se comunicar, exigindo um novo posicionamento estratégico da comunicação na organização; e a incorporação das chamadas competências digitais (*digital competencies*), que exigem mudanças nos profissionais, na cultura empresarial e no modo de produção da informação.

## As redes sociais digitais e a comunicação organizacional

Existem múltiplas definições para mídias sociais desde que se configurou a web 2.0<sup>2</sup>. Propomos sua compreensão considerando que são quaisquer tecnologias ou práticas *on-line* que permitem o compartilhamento de conteúdo, opiniões, ideias, experiências e mídias, possibilitando conversações sobre o que é relevante. Destaquem-se os termos “compartilhamento” e “conversações”, transformadores do modo tradicional de comunicação.

O advento das mídias sociais quebra o padrão e a metodologia de produção da informação. Configura-se uma outra estrutura operacional e, conseqüentemente, possíveis transformações na estrutura de sustentação econômica e de configuração de mercado para esse cenário.

Sabemos que no mundo da Comunicação Organizacional, mesmo com todo o determinismo recorrente das Tic's, existem diferentes níveis ou graus de posicionamento de uma organização na prática de sua estratégia de presença digital. Falamos aqui de cenários da comunicação digital (CORRÊA, 2009).

No cenário 1.0 as expressões comunicacionais ocorrem com baixa intervenção do receptor ou do usuário no conteúdo da comunicação, baixa capacidade de personalização do conteúdo, predomínio do emissor sobre o controle do conteúdo e de suas relações com o usuário, e em geral transmitem um simulacro de bidirecionalidade pela oferta de instrumentos de interatividade que não refletem totalmente seu conceito. Nesse campo predominam os *websites*, as intranets, os portais corporativos, os boletins digitais e a comunicação por correio eletrônico.

O cenário 2.0 procura evoluir o posicionamento descrito no cenário anterior, incorporando todo um conjunto de tendências de participação e geração de conteúdo pelo usuário, inspiradas pelo termo web 2.0, representando um deslocamento do polo emissor de mensagens no processo comunicacional. No

---

2 O termo web 2.0 foi cunhado em 2004 por Tim O'Reilly, consultor norte-americano, em uma conferência para discutir como a web estava produzindo sistemas, aplicativos e ferramentas que cada vez mais municiavam o usuário para ações de comunicação e relacionamento autônomas, sem a intervenção dos conhecidos veículos de mídia para a formação da opinião da sociedade.

mundo 2.0 as tecnologias e práticas se concretizam por meios de plataformas e ferramentas que proliferam pela rede em ritmo exponencial. As mais utilizadas e, por assim dizer, mais consagradas são: *blogs*, *microblogs*, RSS, *widgets*, redes sociais, alertas, *mashups*, salas de bate-papo, sistemas de compartilhamento de fotos e vídeos, *podcasts*, sistemas de notícias sociais, *wikis*, entre outros<sup>3</sup>.

Tais posicionamentos não significam que uma organização tenha que obrigatoriamente definir-se como 1.0 ou 2.0, pois são cenários concomitantes e interdependentes. Mas, diante da força transformadora que surge na sociedade, toda empresa deveria buscar responder a algumas perguntas-chave que podem ajudar na definição e na avaliação de impacto:

- O mundo das redes sociais é determinante para o negócio?
- Como usar as plataformas e ferramentas de mídias sociais?
- Como gerenciar essa inovação?
- Como agregar valor à comunicação da organização a partir da integração das redes sociais à estratégia?

As respostas a esses questionamentos promovem no ambiente organizacional uma sucessão de mudanças na estrutura, nos meios, nas pessoas, na cultura e na imagem. A Comunicação Organizacional passa a trafegar por ações e reações muito mais comportamentais e perceptivas, planos passam a incluir a resiliência como item fundamental para sua execução e os retornos, embora extremamente perceptíveis e concretos, passam a incluir parâmetros menos quantitativos, valorizando as leituras qualitativas e semânticas.

Ao incorporar mídias sociais no processo da Comunicação Digital Corporativa o padrão de retorno de investimento (ROI – *return on investment*) muda para *return on insight*, ou seja, o retorno perceptivo a partir das ações, opiniões e avaliações geradas pelos múltiplos coletivos comunicacionais da web 2.0.

Para David Armano (2009), “a verdade inconveniente para muitas organizações é que o argumento tradicional do ROI pode matar iniciativas antes que elas possam ver a luz do dia”. Ele preconiza a adoção de estratégias de comunicação não-convencionais, já que o ambiente digital 2.0 possibilita ações cada vez mais focadas, segmentadas e dirigidas a nichos muito pontuais, em oposição ao cenário da comunicação mais massiva, cujos modelos já estão testados e podem ser mensurados quantitativamente.

Hoje, a grande tendência da Comunicação Corporativa que se expressa no mundo das redes digitais é criar presença em novos territórios de relacionamento com os públicos em redes sociais, em dispositivos móveis, em experiências de *cloud computing*, entre as muitas possibilidades. Com isso os parâmetros de

---

3 Utilizamos aqui as denominações usuais em inglês para os sistemas e as ferramentas. Não vamos caracterizar cada uma delas por fugir dos propósitos do texto.

mensuração do retorno adentram por itens como qualificação do tráfego, geração de boca-a-boca digital (viral), reputação e imagem digitais, por exemplo.

São tendências que exigem a criação de novas competências não apenas para a organização, mas principalmente para os profissionais envolvidos nos processos de comunicação digital e, também, para as instituições que os formam.

### As competências digitais

Evidentemente, o tema está bem além da questão do uso dos sistemas de informação, do uso da internet e de suas ferramentas. Falamos, sim, de competências para a gestão do processo comunicacional em rede.

Iniciamos a discussão pelo conceito de competência digital, partindo do acompanhamento das atividades do grupo ICTlogy<sup>4</sup>, que apresenta interessantes propostas sobre o tema. Ali, em recente evento, Boris Mir definiu a construção da competência digital como um processo metodológico no desenvolvimento de pessoas. Para ele, “a competência digital resulta da combinação entre conhecimentos e habilidades, associados a valores e atitudes, visando à consecução de objetivos nos contextos digitais, com eficiência e eficácia, utilizando-se ferramentas digitais” (MIR, 2009). Mir alerta para o fato de que a aquisição de habilidades é objeto de um processo de ensino e aprendizagem (ou treinamento e desenvolvimento no caso dos ambientes organizacionais), enquanto a aquisição de conhecimentos está na esfera individual dos treinandos. Com isso, não basta a exigência, nos ambientes corporativos, de experiência no uso de redes e sistemas computacionais para que todos atuem adequadamente no mundo da comunicação digital. É preciso buscar um dado nível de uso estratégico de diferentes habilidades em diferentes esferas de ação da comunicação digital. Mais do que usar e aplicar, trata-se de ter a competência de entender e explorar os recursos digitais.

Emergem, com isso, necessidades de intervenção, transformação e reapropriação de/em conteúdos que tocam as esferas do próprio aprendizado; da gestão da informação com os processos de recuperação e avaliação; da gestão dos processos comunicacionais; da cultura e da cidadania digitais, focando temas como comportamentos, participação e segurança; e da esfera tecnológica com os aspectos de uso e gestão dos diferentes sistemas, aplicativos e suportes.

Tais emergências envolvem tanto o campo formador dos profissionais de comunicação (as instituições de ensino) quanto o campo de aplicação organizacional. É uma tarefa coordenada.

---

4 Grupo de pesquisa liderado pelo professor espanhol Ismael Peña-Lopez da Universidade Aberta da Catalunha. Informações disponíveis em <http://ictlogy.net/>.

É necessário e emergente uma reconfiguração dos processos educacionais formais e daqueles de educação continuada para uma eficaz resposta das estratégias de Comunicação Organizacional.

## Referências

ARMANO, David. The collective is the focus group: revolutionizing ROI through "Return on insight". Logic+Emotion. Disponível em: <[http://darmano.typepad.com/logic\\_emotion/2009/01/weve-been-thinking-about-the-current-economic-climate-and-the-pressure-not-to-mention-scrutiny-digital-if-not-all-initi.html](http://darmano.typepad.com/logic_emotion/2009/01/weve-been-thinking-about-the-current-economic-climate-and-the-pressure-not-to-mention-scrutiny-digital-if-not-all-initi.html)>. Acesso em: 16 jul. 2009.

MIÈGE, Bernard. Cours "Les Tic's (ou ICT's) entre innovation technique et encrage social". São Paulo: ECA-USP, 2009. [Texto de uso restrito].

MIR, Boris. The digital competence as methodological competence. Disponível em:<[http://ictlogy.net/tag/competencias\\_digitaes\\_cuimpb\\_2009/](http://ictlogy.net/tag/competencias_digitaes_cuimpb_2009/)>. Acesso em: 16 jul. 2009.

SAAD CORRÊA, Elizabeth. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional*. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 317-335.