

Relações organizacionais comunicativas e seus impactos em ambientes diversificados diante de um cenário mercadológico complexo¹

Pedro FARNESE²
Boanerges LOPES³

Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG

RESUMO

O artigo apresenta um contributo teórico-reflexivo para a compreensão das relações organizacionais internas e seus impactos de projeção em ambientes externos. Serão abordados aspectos relativos às novas tecnologias, liberação das emissões, estética organizacional e produção de sentido. Desta forma, a partir de revisão bibliográfica e apresentação de situações e exemplos veiculados pelas redes sociais, o estudo busca promover reflexões sobre o que as organizações desejam projetar como mensagem e como essa mesma mensagem é interpretada e reverberada pelo público que as recebe.

PALAVRAS-CHAVE: mídias digitais; estética organizacional; autocomunicação; produção de sentido.

INTRODUÇÃO

As mídias sociais têm provocado mudanças expressivas a partir da criação de uma nova cultura comunicativa, engendrada principalmente pelos chamados usuários-mídia⁴, que têm forçado estruturas organizacionais a uma revisão profunda da sua prática comunicacional. Exige-se a implementação de novas estratégias respaldadas na interação, na disposição para o diálogo, na articulação de uma lógica e de uma dinâmica não tradicional para a expressão dos seus discursos. Cabem às instituições, então, rever os processos de produção e suas relações com seus públicos internos frente aos novos desafios que se fazem presentes com as tecnologias de informação cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas.

Para o desenvolvimento deste trabalho, apresentamos um contributo teórico com reflexões sobre a estética organizacional e o que se deseja projetar como conteúdos e

¹ Trabalho apresentado no GT Comunicação e Mercado, do PENSACOM BRASIL 2017.

² Jornalista do Campus Juiz de Fora do IF Sudeste MG e mestre em Comunicação pela UFJF. Email: pedro.farnese@ifsudestemg.edu.br

³ Orientador do Trabalho, Jornalista, mestre e doutor em Comunicação pela UFRJ, professor e coordenador de Pós-Graduação na UFJF. Email: bblopes@globocom

⁴ Segundo Carolina Terra (2009), esse termo se refere ao internauta, “o usuário de internet que ganhou voz, que faz barulho, gera boca-a-boca, que ao mesmo tempo em que pressiona organizações, participa e colabora com conteúdos, informações, opiniões”.

como as mensagens são interpretadas e reverberadas, tomando como base a potencialidade do público em difundir informações em uma sociedade em rede e altamente tecnológica e veloz.

EMISSÃO E CONSUMO DE INFORMAÇÕES

A tecnologia, atualmente, incorporou-se ao cotidiano dos indivíduos de maneira corriqueira e natural. Historicamente, a humanidade passou por três grandes revoluções comunicativas que assinalaram não somente o aparecimento de novas formas de comunicar proporcionadas por novos meios, mas, também, a introdução de novas possibilidades de comunicação e, conseqüentemente, de novas práticas interativas.

Segundo Felice (2012), a primeira revolução surgiu com a escrita no século V a.c, no Oriente Médio, o que configura a passagem da cultura e da sociedade oral para a uma nova etapa. A segunda ocorreu na metade do século XV de nossa era, na Europa, provocada pela invenção dos caracteres móveis e pelo surgimento da impressão criada por Gutenberg, provocando a difusão da cultura do livro e da literatura, até então circunscritos a grupos privilegiados. A terceira, desenvolvida no Ocidente na época da Revolução Industrial, entre os séculos XIX e XX, se relaciona com o início da cultura de massa, realizada pelo advento da eletricidade e caracterizada pela difusão de mensagens veiculadas pelos meios de comunicação eletrônicos.

Na época contemporânea, a humanidade estaria enfrentando uma ulterior revolução comunicativa, aquela implementada pelas tecnologias digitais, constituindo, numa concepção histórica, a quarta revolução, que, como as outras, estaria realizando importantes transformações no interior dos distintos aspectos do convívio humano. Nesta, além da expansão do elemento comunicativo, que possibilita o alcance total do público e a transmissão em tempo real de uma quantidade ilimitada de mensagem, é o mesmo processo e o mesmo significado do comunicar a ser radicalmente transformado. (FELICE, 2012, p. 156)

Essa era, denominada por André Lemos (2014, p. 48) como pós-massiva, caracteriza-se pela abertura do fluxo informacional, liberação da emissão e pela transversalidade e personalização do consumo da informação. As características permitem, segundo o autor, não apenas difundir a produção livre, mas, também, a

circulação aberta e cooperativa dos produtos informacionais (sons, textos, imagens, programas).

Não há necessidade de grandes recursos financeiros nem de concessão do Estado, e os instrumentos de funções pós-massivas não competem necessariamente por verbas publicitárias e não estão centrados em um território específico. O fluxo comunicacional é mais próximo da conversação (todos-todos) do que da informação (um-todos). (LEMOS, 2014 p. 49)

Lemos complementa que este contexto tecnológico é organizado pelo princípio da colaboração em rede que atinge potencialmente as práticas sociais e comunicacionais. Elas alteram os processos de produção, de criação e de circulação de bens e serviços neste início de século XXI, trazendo uma nova configuração social, cultural, comunicacional e, conseqüentemente, política. Essa ordenação emerge em três princípios básicos: liberação da emissão, conexão generalizada e reconfiguração.

O primeiro princípio é o da liberação do polo de emissão. As diversas manifestações socioculturais contemporâneas mostram que o que está em jogo com a circulação virótica da informação nada mais é do que a emergência de vozes e discursos anteriormente reprimidos na edição da informação pelos *mass media*. O segundo princípio é o do “tudo em rede”, da conectividade generalizada. (...)Tudo comunica e tudo está em rede: pessoas, máquinas, objetos, cidades. (...). O terceiro princípio é o da reconfiguração. Em várias expressões da cibercultura, trata-se de reconfigurar práticas, modalidades midiáticas, espaços, sem a substituição de seus respectivos antecedentes. (LEMOS, 2014, p. 45-46).

Para Jenkins (2016), vivemos em uma sociedade cada vez mais participativa, graças às estratégias da Web 2.0, que visam conter e mercantilizar o desejo do público de ter mais voz nas decisões que impactam a produção de mídia e circulação. “Se a nossa sociedade é mediada, é por causa da convergência e da conexão, porque todos os aspectos das nossas vidas são tocados pela mídia e porque mais e mais de nós temos a capacidade de comunicar nossas ideias por meio de múltiplos canais de mídia” (JENKINS, 2016, p.216).

As mudanças trouxeram imbricações importantes no campo da comunicação. Na visão de Jenkins, é preciso estar atento a essa tendência, pois ocorre de forma dinâmica, exigindo ferramentas mais sofisticadas de análise.

(...) tornou-se muito mais difícil fazer distinções clássicas entre comunicações interpessoais, organizacionais e de massa, por exemplo, em um momento em que a mídia social e os grandes meios de transmissão se conectam de forma cada vez mais complexa e o conteúdo pode fluir de uma rede hiperpessoal para um fórum maior com apenas um clique no mouse. Por outro lado, torna-se cada vez mais claro que todos os eventos são eventos de mídia, na medida em que o que importa tem tanto a ver com a forma como eles são cobertos e a maneira como impactam os fluxos discursivos, quanto com o que ‘realmente acontece’ no mundo real. Cada evento tem o potencial de ser absorvido em múltiplas conversas, sendo reenquadrado e ao mesmo tempo reembalado e recirculado, redefinido conforme se transforma em um *meme*, por um lado, ou traduzido em conteúdo a ser difundido, por outro. (JENKINS, 2016, p.216)

As ideias de Jenkins seguem a mesma linha de raciocínio de Levy (2014). O ciberespaço⁵, segundo o autor, possibilita a liberação da expressão pública, em uma nova era denominada computação social. É uma tendência que constrói e compartilha de maneira colaborativa as memórias numéricas coletivas em escala mundial, em que as distinções de *status* entre produtores, consumidores, críticos, editores e gestores da mídia se reduzem ou até são anuladas em proveito de uma série contínua de intervenções onde cada um pode desempenhar o papel que desejar.

Sobre os efeitos dessa transformação da esfera pública na democracia, Levy acredita afetar positivamente quatro domínios interdependentes, que são as capacidades de aquisição de informação, de expressão, de associação e de deliberação dos cidadãos. “Em suma, a computação social aumenta as possibilidades da inteligência coletiva e, por sua vez, a potência do povo”. (LEVY, 2014, p. 14).

Alinhado a essas ideias, Castells (2015) afirma que a sociedade em rede é a estrutura social que caracteriza as relações no início do século XXI, em uma dinâmica estabelecida ao redor das redes sociais de comunicação. Dessa forma, a análise das relações de poder exige uma compreensão da especificidade das formas e processos da comunicação socializada, “o que na sociedade em rede significa tanto a mídia de massa multimodal e as redes de comunicação horizontais e interativas, que têm como base a internet e a comunicação sem fio” (CASTELLS, 2015, p.22).

⁵ Para Luís Mauro Sá Martinho (2015), baseado nas ideias de Pierry Lévy, cada pessoa com acesso a internet faz parte do ciberespaço quando troca informações, compartilha dados e publica alguma informação.

O autor cunha a expressão “autocomunicação de massa” para analisar o atual momento de expansão da comunicação de massa, abrangendo um número cada vez maior de pessoas, ao mesmo tempo em que essa plataforma massiva é utilizada principalmente para a comunicação de caráter pessoal. “De fato, essas redes horizontais possibilitam o surgimento daquilo que chamo de autocomunicação de massa, que definitivamente amplia a autonomia dos sujeitos comunicantes em relação às corporações de comunicação, à medida que os usuários passam a ser tanto emissores quanto receptores de mensagens” (CASTELLS, 2015, p.22).

A “potência do povo”, de acordo com Beatriz Bretas (2012), possibilita a liberação das emissões para os indivíduos dentro e fora das tradicionais corporações de mídia. A visibilidade de produtos materiais e simbólicos, provenientes de diversas organizações e pessoas, são disputadas para atrair olhares e, há alguns anos, vêm se expandindo dos meios tradicionais para ambientes da internet. “Esses movimentos promovem (des)institucionalizações de processos comunicativos e o exame de seus aspectos históricos e sociais contribuem para a compreensão do contexto no qual se inserem”. (BRETAS, 2012, p.52).

Para compreender tais aspectos históricos e sociais dos processos comunicativos, é importante entender como se deu tais interações ao longo dos anos, entre os indivíduos vivendo em comunidade, que hoje é conduzida para o ambiente virtual e tecnológico.

A capacidade de produção e disseminação de informações, em uma esfera de expressão pública, perpassa a questão do que é público e do que é privado. Para tanto, Sennet (2014) aborda o tema fazendo um contraponto entre o século XVIII e o século XX, no que diz respeito à concepção de domínio público e privado.

“As sociedades ocidentais estão mudando a partir de algo semelhante a um estado voltado para o outro, para um tipo voltado para a interioridade – com a ressalva de que, em meio à preocupação consigo mesmo, ninguém pode dizer o que há dentro. Como resultado, originou-se uma confusão entre vida pública e vida íntima: as pessoas tratam em termos de sentimentos pessoais os assuntos públicos, que somente poderiam ser adequadamente tratados por meio de códigos de significação pessoal” (SENNET, 2014, p.18).

O autor analisa a “expressão na sociedade”, por meio de um olhar histórico, buscando uma compreensão do comportamento público, o discurso e em quais “palcos”

eles acontecem. “A cidade é o instrumento de vida impessoal, o molde em que a diversidade e a complexidade de pessoas, interesses e gostos se tornam disponíveis enquanto experiência social” (SENNET, 2014, p.486). Neste sentido, nas cidades do século XVIII aconteciam as formalidades da corte e, como eram pequenas, os boatos corriam facilmente. Nas praças, teatros, cafés e clubes privados, o discurso se dava com suas especificidades e, com ele, identifica-se o que Sennet (2014) chama de homem público. “(...) o homem em público possui uma identidade enquanto ator – um em-ator, se quiserem -, e essa identidade o envolve e envolve outros num laço social. A expressão enquanto apresentação das emoções é o trabalho do ator (...)” (SENNET, 2014, p. 163).

Complementa-se tal pensamento com a ideia de que a rede de conexões também é necessária para se legitimar o próprio indivíduo. “As pessoas acabam dependendo das outras para conseguirem uma percepção do eu. Uma pessoa manipula a sua aparência aos olhos dos outros, de maneira a conseguir sua aprovação, e assim sentir-se bem consigo mesma”. (SENNET, 2014, p. 175).

Retomando o pensamento de Jenkins (2016), fazendo um contraponto ao de Sennet (2014), poderíamos então dizer que na atualidade o ciberespaço se caracteriza como o grande palco da expressão pública, na qual os produtores de informação mesclam vida pública e privada, possuindo discursos específicos para cada um dos canais virtuais, se baseando em comportamentos e opiniões compartilhadas que influenciam, por exemplo, na reputação de pessoas e organizações.

O que antes se dava em praças, cafés, teatros e clubes, hoje, as mídias sociais, por exemplo, dão conta de acomodar os mais diversos discursos, além de permitir uma vida privada manipulada para a expressão pública. “O ideal clássico do *Theatrum Mundi* que tentara transmitir uma união da estética com a realidade. A sociedade é um teatro, e todos os homens são atores” (SENNETT, 2014, p.449).

A ESTÉTICA ORGANIZACIONAL: COMPARTILHANDO VALORES

Para Strati (2007), assim como para teóricos do século passado como Shaftesbury (1897), Hume (1961) e Burke (1906), a estética está relacionada com a ideia de moralidade, sensibilidade, afeto e percepção e deve ser entendida como o motor

e não apenas como uma maquiagem. Para estes autores, o conceito de estética vai muito além de empresa bonita ou agradável aos olhos.

Na concepção de Strati (2007) uma empresa que tiver absorvido o conceito de estética na íntegra se preocupará com a saúde, o bem-estar, o ambiente de trabalho de seus funcionários e clientes. Colaboradores que se sentem como partes da organização tenderão a dar um retorno muito maior para a empresa. Apesar de não ser um conceito novo, várias empresas ainda têm muita resistência e gastam recursos em campanhas publicitárias, pesquisas de marketing, auditorias externas quando a própria equipe poderia ajudar nas soluções. Uma organização que valoriza a estética trabalha em parceria com toda a sua equipe, promovendo uma verdadeira sinergia em que todos os envolvidos só têm a ganhar e contribuir.

Os colaboradores devem ser vistos como a “alma” da empresa, como afirma Strati (2007). Assim como a peça de uma engrenagem, se os funcionários não estiverem bem posicionados, podem vir a colocar todo um trabalho a perder. Um dos sentimentos mais valorizados pelos seres humanos é o senso de pertencimento a um determinado grupo. Em todas as relações, seja de amizade, familiar, conjugal ou no ambiente de trabalho o indivíduo precisa se sentir aceito.

De acordo com teóricos como Shaftesbury (1897), Hume (1961) e Burke (1906), que têm suas ideias apresentadas na obra “Ideologia da Estética”, de Terry Eagleton (1993), a estética organizacional está ligada diretamente a questão da sensibilidade e das emoções. Quando o colaborador perde o senso de pertencimento dentro da organização, ele pode começar a jogar contra a empresa chegando a adoecê-la. A mente humana é capaz de promover situações como fraudes, condutas equivocadas, mentiras, boatos e informações falsas, comprometendo um trabalho bem realizado de anos a fio. Um bom líder deve saber identificar bem todas estas situações. Embutir na mente de todos os colaboradores a verdadeira missão, visão e objetivos da empresa talvez seja um dos maiores desafios desses gestores. A partir do momento que os colaboradores se sentem partes integrantes da empresa, seu envolvimento torna-se mais amplo e provavelmente a empatia, um dos fatores de sucesso destas organizações.

Neste contexto, com a constante evolução da tecnologia e a criação de novas ferramentas e funcionalidades de serviços e produtos associados à internet, a promoção e a interação se dão como potencialidades voltadas ao público, envolvendo as

percepções, tanto do público, quanto dos colaboradores que prestam o serviço, o que facilita o fortalecimento para a promoção da mudança do *modus operandi* das organizações que buscam se adequar ao novo cenário, mais rápido, exigente e de intensa comunicação.

PRODUÇÃO DE SENTIDO E CONSTRUÇÃO DA REALIDADE NO MEIO ORGANIZACIONAL

No contexto das redes sociais, da potencialidade do público e da estética organizacional, na qual os valores devem ser compartilhados entre todos os colaboradores, a construção de uma boa reputação vai muito além daquilo que se planeja em uma estratégia de comunicação e seus efeitos. Autores, tais como Max Weber e Talcott Parson, possuem estudos que buscam entender como a sociedade funciona. Luhmann (2011) também faz essas reflexões, a partir da Teoria do Sistema, na qual a sociedade possui como elemento central a comunicação, ou seja, tudo aquilo que sabemos sobre o mundo a nossa volta, sabemos com base naquilo que nos é projetado.

Os meios de comunicação, de uma forma geral, são descritos pelo autor como sistemas autopoieticos⁶ (acho que valeria também destacar o conceito no rodapé assinalando que outros autores como Maturana e Varela também adotaram em suas obras) que estão a todo o momento se autoproduzindo e autorregulando. Nesse sentido, eles também se caracterizam por serem operacionalmente fechados e por produzirem suas próprias verdades. De acordo com o autor, existe uma duplicação da realidade, ou seja, num primeiro momento, os meios de comunicação de massa constroem e produzem uma realidade, do jeito que eles querem, e a tornam como verdade absoluta. Em outro momento, existe uma segunda construção da realidade, que é feita pelo público a partir daquilo que lhes é oferecido.

⁶ Os seres vivos se caracterizam por sua organização autopoietica. Diferenciam-se entre si por terem estruturas diferentes, mas são iguais em sua organização. Reconhecer que aquilo que caracteriza os seres vivos é sua organização autopoietica permite relacionar uma grande quantidade de dados empíricos sobre o funcionamento celular e sua bioquímica. O conceito de autopoiese, portanto, não contradiz esse corpo de dados – ao contrário, apoia-se neles e propõe, explicitamente, interpretá-los de um ponto de vista específico, que enfatiza o fato de os seres vivos serem unidades autônomas. (MATURANA e VARELA, 1995, p. 87-88)

Ao trazermos essa análise para o meio organizacional, podemos observar como as empresas trabalham no que diz respeito à produção de sentido. Todo sistema trabalha através de um mecanismo de codificação, ou seja, através de um código de reconhecimento. É ele que vai proporcionar autoridade àquele sistema e vai determinar suas condutas.

Nas empresas, pode-se observar que os valores, a missão e a visão são os códigos que vão direcionar a forma que, não apenas os colaboradores, mas também a marca deve se portar diante do mercado. Esses atributos auxiliam na representação da cultura organizacional e toda estratégia baseia-se nessas premissas, formando a memória social da organização.

O que se percebe é que muitas vezes as organizações tentam transmitir algo que não condiz com a realidade vivenciada internamente. Luhmann já dizia “os meios de comunicação mostram uma realidade construída por eles mesmos, como se fosse real. Fica a cargo do expectador interpretar, com liberdade, o contexto exibido”.

Hoje em dia, essa linha tênue que separa o que é dito e o que é percebido, fica ainda mais evidente com as plataformas digitais, que proporcionam um contato mais próximo e amplo entre as pessoas. Diante desse contexto, é necessário que se tenha uma atenção maior aquilo que se é projetado como mensagem, não apenas externamente (publicidade e marketing), mas principalmente internamente, entre os próprios colaboradores. Qualquer regressão nos termos normativos ou na incompatibilidade de ideais dentro de uma organização pode gerar conflitos maiores, fazendo com que aquilo que se deseja projetar, se perca e gere insatisfação, por parte de quem recebe as informações.

EFEITOS DAS POSTAGENS DO PÚBLICO

Atentando-se para o fato de que qualquer coisa pode assumir visibilidade instantânea (THOMPSON, 2008), mesmo quando não é desejada, as organizações precisam estar atentas a todo o processo de produção e prestação de serviços.

Não basta marcar presença no mundo virtual. Importam as representações que aí estão ofertadas, particularmente quando se pensa que essas representações interferem nas percepções que os públicos têm das organizações e, em alguma medida, influenciam na construção/acumulação de capital e poder simbólicos. “Os conteúdos são criados e

organizados pelos próprios utilizadores, apresentando uma série incontável de ideias, opiniões, fotografias e vídeos em uma nova esfera pública mundial em que os valores e os modos de ação são a abertura, as relações entre os pares e a colaboração” (LEVY, 2014, p. 13).

Um mau atendimento, prestado por uma colaboradora que atuava no Carrefour, uma grande rede de supermercados, por exemplo, foi o suficiente para o consumidor relatar o caso em sua página no *Facebook* (Figura 1) e conseguir ampla visibilidade, graças à forma como o conteúdo foi trabalhado e a rede de contatos estabelecida. O autor da mensagem relatou que precisava trocar dinheiro para efetuar um depósito e dirigiu-se a uma operadora no momento em que ela fazia a "sangria", um balanço da movimentação do caixa. "Ela estava com várias notas nas mãos e eu pedi com toda a educação se poderia trocar o dinheiro, mas ela disse que não tinha troco e ainda fez cara de deboche", relatou o consumidor na postagem.



Figura 1: Postagem relatando caso de mau atendimento no supermercado Carrefour. Fonte: Pagina da rede social Facebook.

Tal comportamento motivou o consumidor a se “vingar”. Ele se dirigiu à banca de legumes, adquiriu uma cenoura no valor de R\$0,11 e retornou a esse mesmo caixa para efetuar a compra com uma nota de R\$50, obrigando a funcionária a trocar o dinheiro. Sentindo-se vingado, o consumidor se identificou com uma personagem da série *Revenge*, produção de grande sucesso na TV norte americana e que conquistou centenas de fãs em vários países onde foi exibida.

A postagem foi realizada no dia 01 de novembro de 2016. No dia seguinte, a publicação já contabilizava 200 mil curtidas, 60 mil comentários e 6 mil

compartilhamentos. Tal visibilidade chamou a atenção de veículos de comunicação, como a revista Veja (Figura 3) e o portal de notícias G1 (Figura 3). Por conta da atitude de uma funcionária, a marca Carrefour teve sua imagem exposta, comprometendo a sua reputação.



Figura 2: Repercussão do caso de mau atendimento no supermercado Carrefour na Revista Veja. Fonte: Fanpage Veja São Paulo



Figura 3: Repercussão do caso de mau atendimento no supermercado Carrefour no Portal G1. Fonte: Portal de notícias G1.

Outro caso que também obteve grande repercussão na internet foi o relato de um pai diante de um erro nos procedimentos de embarque da empresa aérea Gol. A criança de seis anos deveria ir do Rio de Janeiro para Vitória, mas acabou parando em Curitiba. O caso aconteceu no dia 03 de dezembro de 2016 e o fato relatado neste mesmo dia na página do Facebook do pai da criança (Figura 4).



Figura 4: Relato de um pai que teve seu filho “extraviado” para outro estado pela companhia aérea Gol. Fonte: Página da rede social *Facebook*.

Em menos de 24 horas, foram contabilizadas 307 mil curtidas, 88 mil comentários e 138 mil compartilhamentos. O fato também gerou repercussão em vários veículos de comunicação, o que levou um dos diretores da empresa vir a público para se retratar (Figura 5).



Figura 5: Postagem de retratação da empresa aérea Gol. Fonte: *Fanpage* da Gol Linhas Aéreas Inteligentes

Não só de mensagens depreciativas contra as empresas vivem as redes sociais. Elas também são usadas para repercutir uma boa imagem, também pelos seus colaboradores. Quando se compartilha os valores e esses são assimilados por todos, o engajamento pode render boas iniciativas que interferem positivamente na reputação. Citamos como exemplo o “Funk do Gás” que está gerando bastante repercussão na internet. Atentos a essa moda, funcionários da empresa Ultragás se juntaram para gravar um vídeo com uma coreografia da música, expondo a marca da empresa. O material foi postado⁷ na página da comunidade “Ó o Gás” no Facebook (Figura 6) e em poucas horas obteve 30 mil curtidas, 707 mil visualizações e 13 mil compartilhamentos.



⁷ Vídeo postado na Fanpage “Ó o gás” no dia 26 de janeiro de 2017

Figura 6: Vídeo postado por funcionários da empresa Ultragaz. Fonte: Fanpage da comunidade “Ó o gás”.

Diante de um cenário digital em constante evolução, nota-se que as pessoas estão cada vez mais independentes e produzindo seus próprios conteúdos. Seja para opinar, informar ou entreter, o fato é que as mídias sociais, em especial, estreitaram as relações interpessoais e entre as empresas com seus públicos. Nesse contexto, nota-se que qualquer ruído na comunicação pode prejudicar e comprometer a reputação de uma organização. Por isso, essas breves reflexões procuraram versar sobre o que as organizações desejam projetar como mensagem e como essa mesma mensagem é interpretada e reverberada pelo público que as recebe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fica cada vez mais evidente que estamos vivenciando, hoje, intensas e, ao mesmo tempo, rápidas transformações. Não estão restritas a um único setor ou a um grupo específico. Pelo contrário, diversos setores da sociedade vêm sendo afetados. Essas mudanças não poupam ninguém, muito menos as organizações, privadas ou sociais, que são obrigadas a modificar e evoluir, em alguns momentos de forma surpreendente. As relações intraorganizacionais também estão sendo afetadas. E tais alterações têm refletido de forma negativa no produto final oferecido por diferentes empresas. Em parte, são resultados do caos produzido pela modernidade, o que em certo sentido pode ser interessante por gerar oportunidades novas, mas que não estão sendo ainda percebidas e absorvidas pelos empresários, ainda muito preocupados com aspectos tangíveis como metas, números e de certa maneira desprezando possibilidades que envolvem o lado humano e emocional da organização.

Fela Moscovici (2008), em sua obra “A organização por trás do espelho”, salienta que neste ambiente de intensas transformações, a empresa que não se preocupa em reexaminar as relações de seus membros e tampouco se preocupa em trabalhar o capital humano como parte indissociável do produto, pode não conseguir sobreviver neste espaço. A partir do momento que houver a compreensão de que a melhoria do entrosamento interpessoal, a motivação e a preocupação com os indivíduos que compõem a empresa são ainda mais essenciais que o lucro, teremos organizações prontas e preparadas para atuar neste novo ambiente, cada dia mais complexo. "A empresa moderna precisa tomar conhecimento e procurar gerir não apenas a razão, mas

também a emoção de que todos os seres humanos são portadores" (MOSCOVICI, 2008, p.15).

Segundo a autora, o que as organizações não compreenderam ainda é que algumas situações, tais como o incentivo ao trabalho em equipe, a melhoria das relações interpessoais e o alinhamento entre os objetivos da empresa e das pessoas são fatores essenciais para o bom funcionamento e para a geração de lucro. "É possível gastar menos e ganhar mais trabalhando a alma da organização, buscando a felicidade das pessoas e cuidando das relações internas" (MOSCOVICI, 2008, p.18). Funcionários infelizes, desmotivados, esquecidos ou indiferentes são resultados de uma má gestão e vão sempre refletir na fase final os problemas que se iniciam lá em cima, no topo da organização. Pessoas felizes, na opinião da autora, e também entrosadas, menos tensas, com menos ódio dos companheiros, menos inveja, menos "minhocas na cabeça", mais autocrítica e mais confiança proporcionam mais resultados e minimiza ou até evitam problemas internos e externos.

Os casos negativos das empresas apresentadas, Carrefour e a empresa aérea Gol, são exemplos de grandes equívocos cometidos no topo da escala de significação da organização. Apesar de exposto em sua fase final, frente ao consumidor, não dá para ignorar que este é um problema da empresa como um todo e se reflete em todo capital humano organizacional. O advento da Internet e o rápido e crescente acesso das pessoas às novas tecnologias trouxeram mudanças no comportamento. Dentre estas transformações está a maior disponibilidade de informações e a facilidade de comunicação, o que proporcionou possibilidade de expressão e socialização amplas. Essa realidade tem consequências diretas no processo de formação e exercício nas relações de poder que são construídas e desafiadas em todas as áreas e setores. O que muitas vezes nem sempre é positivo, ao gerar uma informação circulante calcada em reflexos da desmotivação, de confusão, da desordem, da falta de preparo e da falta de direção dos seus superiores.

Quando um funcionário erra, ou melhor, toma uma atitude prejudicial à empresa, há uma pergunta que se transformou numa *private expression*: - Onde erramos? O sentido dessa pergunta é trazer, sem culpas e sem desespero, o problema para os verdadeiros responsáveis: nós. Ou porque escolhemos a pessoa errada, ou demos responsabilidade errada, ou treinamos errado, ou demos pouca estrutura (MOSCOVICI, 2008, p. 21)

Para que estes erros não comprometam de forma mais grave a organização, é preciso que haja compreensão de toda a potencialidade, aspirações e indicadores de percepção que possibilitem a imediata valorização do capital humano, um percurso que deve ser muito bem amadurecido para resoluções de problemas. Assumir o erro em conjunto e trabalhá-lo é o que uma empresa moderna deveria fazer.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRETAS, Beatriz. Remixagens cotidianas: o valor das pessoas comuns nas redes sociais. In: OLIVEIRA, Ivone de Loudes; MARCHIORI, Marlene (Org) **Redes Sociais, Comunicação, Organizações**. São Paulo: Difusão Editora, 2012, p. 49-66.

CASTELLS, Manuel. **O poder da Comunicação**. Tradução de Vera Lúcia Mello Joscelyne. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz&Terra, 2015

EAGLETON, Terry. **A ideologia da estética**. Tradução de Mauro Sá Rego Costa. Rio de Janeiro, Editora Zahar, 1993

FELICE, Massimo de. Auréola Digital: a crise dos pontos de vista centrais e o fim do direito exclusivo da edição. In: OLIVEIRA, Ivone de Loudes; MARCHIORI, Marlene (Org) **Redes Sociais, Comunicação, Organizações**. São Paulo: Difusão Editora, 2012, p. 147-166.

JENKINS, Henry. Convergência e conexão são o que impulsionam a mídia agora. Entrevista concedida a Priscila Kalinke e Anderson Rocha. **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação. Intercom, São Paulo**, v.39, n.1, p.213-219, jan./abr. 2016

LEMONS, André; LÉVY, Pierry. **O futuro da internet**: Em direção a uma ciberdemocracia planetária. São Paulo: Paulus, 2014.

LUHMANN, Niklas. A realidade dos meios de comunicação. 2º Edição. São Paulo: Paulus: 2011.

MATURANA R., Humberto; VARELA G., Francisco. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas do entendimento humano. Campinas: Psy II, 1995.

MARTINHO, Luís Mauro Sá. **Teoria das mídias digitais**: Linguagens, ambientes e redes. Petrópolis, RJ: Vozes, 2ª ed. 2015.

MOSCOVICI, Fela. **A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

SENNETT, Richard. **O declínio do homem público**. 1º Edição. Rio de Janeiro: Record, 2014.

STRATI, Antonio. **Organização e estética**. Tradução de Pedro Maia Soares. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

TERRA, Carolina Frazon. **Usuário-Mídia: o quinto poder**. In: Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas - Abrapcorp, 3, 2009, São Paulo, SP. Anais (on-line). São Paulo: Abrapcorp, 2009. Disponível em <<http://www.abrapcorp.org.br/anais2009>>. Acesso em 12 de abril de 2016.

THOMPSON, John B. **A nova visibilidade**. Matrizes, ECA_USP, n.2, p.15-38, abr.2008. Disponível em: <<http://www.matrizes.usp.br/index.php/matrizes/article/view/82/124>>. Acesso em 15 de julho de 2015.