
A Dimensão Humana da Comunicação na Era dos Dados: visibilidade, vigilância e um novo papel dos profissionais de comunicação organizacional¹

Sandro PONTES²
Universidade de São Paulo, São Paulo, SP

RESUMO

O mundo digital da era dos dados tornou urgente o emprego da dimensão humana na comunicação organizacional. Não há como falar em novos modelos para a comunicação organizacional frente aos desafios da era dos dados sem estabelecer como prioridade a criação de ambientes propícios ao diálogo. Os modelos tradicionais já não respondem à complexidade dos desafios que se apresentam ao mercado e à academia. Para contribuir com a árdua tarefa de encontrar caminhos que respondam a essa nova arquitetura da sociedade em rede, buscou-se refletir, a partir de diferentes perspectivas analíticas, como a reconfiguração imposta pela internet reverberou de forma exponencial na maneira como as organizações se comunicam, colocando a humanização da comunicação como condição básica para qualquer modelo adotado.

PALAVRAS-CHAVE: humanização; visibilidade; comunicação organizacional; sociedade em rede; digital

Introdução

Não há como falar em novos modelos para a comunicação organizacional frente aos desafios das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) sem estabelecer como prioridade a criação de ambientes propícios ao diálogo. Os efeitos dessas mudanças vêm fomentando diversos debates em diferentes campos de estudo. Sem pretensões generalizantes, o pressuposto aqui levantado é o de que no mundo digital da era dos dados a dimensão humana torna-se um fator básico para a comunicação organizacional. Os modelos tradicionais já não respondem à complexidade dos desafios que se apresentam ao mercado e à academia. Buscou-se refletir sobre essa problemática a partir de diferentes perspectivas analíticas, recorrendo a obras bibliográficas sobre o tema.

Considerou-se, ao longo do trabalho, conceituar as dimensões do ser humano a partir do trabalho de Chanlat (1996) e a influência da palavra nas relações humanas

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP). E-mail: sandro.pontes@usp.br

Gusdorf (1970). O contexto é o da sociedade em rede de Castells (2018). Não há como falar em sociedade em rede e comunicação organizacional sem discutir a visibilidade no mundo digital. Para delimitar o conceito de nova visibilidade lançou-se mão de Thompson (2008), Cioppi et al. (2019), Ganesh (2016), Flyverbom et al. (2016), Corrêa (2016) e Dreyer (2016). Por fim, analisou-se as relações estabelecidas entre pessoas e organizações no mundo digital e a dimensão humana na comunicação organizacional, cujo conceito foi trabalhado por Kunsch (2010) e Kunsch (2016). Sem a pretensão de esgotar a questão, buscou-se propor algumas premissas básicas para promover as mudanças necessárias no gerenciamento da comunicação organizacional.

As dimensões de mudança na comunicação organizacional

O ponto de partida deste trabalho foi procurar delimitar as principais dimensões de mudança da comunicação organizacional, provocadas pela “sociedade em rede” de Castells (2018). Com a contribuição conceitual do autor, chegou-se a cinco dimensões básicas, conforme mostra a Figura 1:

Figura 1 - Cinco dimensões de mudança na comunicação organizacional



Fonte: Adaptado de Castells (2018)

Ao pensar em mudanças na comunicação organizacional é preciso considerar as TICs e os seus impactos nas relações, cada vez mais complexas e amplas. A sociedade em rede formou uma nova estrutura social e as tecnologias digitais proporcionaram para essas redes (sociais e organizacionais) a possibilidade de se expandir e reconfigurar infinitamente, “superando as limitações tradicionais dos modelos organizacionais de

formação de redes quanto à gestão da complexidade de redes acima de uma certa dimensão” (CASTELLS, 2018, p. 12). Somada à complexidade, outra dimensão de mudança é a da velocidade: o tempo real passa a ser o tempo da sociedade em rede. A quarta dimensão está relacionada com a abundância, ou seja, há tantas opções para tudo e tantas informações sobre tudo que se tornar visível passou a ser uma das principais metas para a comunicação organizacional.

A quinta dimensão é, justamente, aquela que este artigo se propõe a analisar, a humanização como condição central para uma organização se tornar visível, ganhar reconhecimento de forma legítima e, de alguma forma, obter licença para participar das conversas realmente relevantes para a sociedade na qual está inserida.

O humano e a dimensão humana na comunicação organizacional

O ser humano é estudado de diferentes formas com as mais diversas lentes: social cultural, política, antropológica, filosófica, psicológica e assim por diante. Não é intenção deste trabalho o aprofundamento nessas diversas lentes, mas sim entender o humano como ser uno, “(...) único enquanto espécie. Ele o é igualmente enquanto indivíduo” (CHANLAT, 1996, p. 27). O autor afirma que todo reducionismo – seja de ordem biológica, psicológica ou social – não tem nenhum sentido. “Todo o saber que se pode acumular sobre um aspecto da vida humana não pode servir para explicar os outros aspectos” (CHANLAT, 1996, p. 27), mesmo que de maneira imperfeita e inacabada, a concepção unitária ajuda a entender a vida humana. Essa forma de olhar o humano mostra-se bastante apropriada para se buscar apreender a complexidade da sociedade em rede como proposta por Castells (2018).

O humano é uno, enquanto espécie e como indivíduo. Apreendê-lo em sua totalidade significa entender que ele pertence à espécie humana (ser genérico) e, ao mesmo tempo, tem uma existência singular – cada um é um em termos intelectual e de representatividade (CHANLAT, 1996). É um ser que pensa e age. Essa dimensão se complementa com a análise de Kunsch (2010) sobre a realidade humana nas organizações, quando destaca que o primeiro nível em que ocorre a comunicação é o intrapessoal e subjetivo. “Cada indivíduo possui um universo cognitivo e irá receber as mensagens, interpretá-las e dar-lhes significado a seu modo e dentro de um determinado contexto” (KUNSCH, 2010, p. 53).

A segunda dimensão humana de Chanlat (1996) está relacionada à linguagem. A construção da realidade e as ações humanas são concebidas recorrendo a uma forma de linguagem. “É graças a esta faculdade de expressar em palavras a realidade, tanto interior quanto exterior, que se pode aceder ao mundo das significações” (CHANLAT, 1996, p. 29). Sob essa ótica, a palavra se torna central na forma como vivemos e nos relacionamos, pois é a palavra que constitui as relações e confere ao homem o distanciamento em relação aos outros seres habitantes do planeta. “O homem interpõe entre o mundo e ele próprio a rede das palavras” (GUSDORF, 1970, p. 10).

Se a linguagem é uma condição para a constituição da espécie humana, a fala ocupa o mesmo grau de relevância na constituição do indivíduo (CHANLAT; BÉDARD, 1996). A nossa existência pessoal é construída a partir da fala; “o ‘eu’ não existe senão como reciprocidade de outrem; o ‘eu’ isolado, na verdade, não é mais que uma abstração” (CHANLAT; BÉDARD, 1996, p. 128). Para os autores, as interações com a família, com os amigos e com as outras pessoas no decorrer do desenvolvimento de cada um, constroem progressivamente a identidade pessoal. Essa lente auxilia na reflexão sobre as novas formas de se comunicar na era dos dados e das plataformas sociais. Se há necessidade da reciprocidade e do reconhecimento do outro para a existência do ‘eu’, o advento da internet e a comunicação por meio das plataformas digitais dão eco e alcance para a busca dessa reciprocidade em níveis jamais experimentados.

Assim, chega-se à terceira dimensão do ser humano, “um ser de desejo, de pulsão e de relação” (CHANLAT, 1996, p. 30). As relações, sob essa ótica, mostram-se centrais para a própria constituição do humano como ser. É por meio das relações que “o ser humano mantém com o outro o jogo de identificações - introspecção, projeção, transferência etc. e vê seu desejo e sua existência reconhecidos ou não” (CHANLAT, 1996, p. 30). O “(...) outro é ao mesmo tempo um *modelo*, um *objeto*, uma *sustentação* ou um *adversário*” (CHANLAT, 1996, p. 30 *apud* FREUD, 1981). Esse é mais um elemento-chave na busca de uma reconfiguração da comunicação organizacional na sociedade em rede. Comunicação humana é comunicação entre pessoas. Na comunicação organizacional, Kunsch (2016, p.48) destaca a importância dessa visão ao afirmar que “as organizações são formadas por pessoas que comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais (...)”. A comunicação é colocada como

condição para se atingir os objetivos e para a própria sobrevivência da organização. Não resta dúvidas de que a comunicação é parte integrante da estratégia do negócio. Com a ascensão das TICs, a posição estratégica da comunicação é ainda mais latente, tendo em vista que as pessoas não querem mais se relacionar com marcas ou com discursos monológicos e sim com quem está por trás dessas marcas e discursos. Elas querem estabelecer diálogos, encontrar referências em outros, por isso o jogo de identificações apresentado por Chanlat (1996) precisa ser considerado pelos profissionais de comunicação.

A quarta dimensão posiciona o ser humano como um ser simbólico. “Todo ser humano e toda sociedade humana produziram uma representação do mundo que lhe confere significação”, (CHANLAT, 1996, p. 30). Para o autor essa imaginação simbólica é uma forma de representar o ausente, o imperceptível, o indescritível. As organizações, que fazem parte da experiência humana, são lugares propícios à emergência do simbólico marcado pela tensão, pois a razão econômica acaba reduzindo a imaginação simbólica. Esse é um tema emergente na discussão sobre as organizações na sociedade em rede. Há uma mudança de paradigma desencadeada pela geração que cresceu no mundo digital. Castells (2018) destaca que essa geração não admite mais esse tipo de postura. Temos inúmeros exemplos de organizações – principalmente quando analisamos as *startups* – em busca de novos paradigmas.

Por fim, a quinta dimensão diz respeito à inserção do ser humano no espaço e no tempo. Nesse sentido, à visão do autor somou-se a ampla análise de Castells (2018) sobre o espaço e o tempo como as principais dimensões materiais da vida humana e como o mundo digital quebrou barreiras geográficas, tornando os espaços ocupados pelo ser humano muito mais amplos. Da mesma forma, o tempo está passando por “transformações sob o paradigma da tecnologia da informação”, (CASTELLS, 2018, p. 513). É o tempo personificado.

Um bom exemplo dessa mudança de paradigma pode ser observado na publicidade. Se antes altos investimentos no horário nobre da principal rede de TV aberta garantia a divulgação em massa da marca ou produto, pois uma parcela significativa da população brasileira estava em frente à TV (espaço), no horário entre 20:30 e 22:00 (tempo), no mundo digital essa lógica foi completamente alterada. Observa-se uma redução significativa da audiência nesse formato tradicional, como

resultado do surgimento de novas possibilidades de consumir conteúdos com liberdade de tempo e de espaço.

A dimensão humana da comunicação, definida por Kunsch (2010; 2016), no mundo digital, considera o ser humano em sua totalidade, como resumido na Figura 2:

Figura 2 - As cinco dimensões do humano



Fonte: Adaptado de Chanlat (1996)

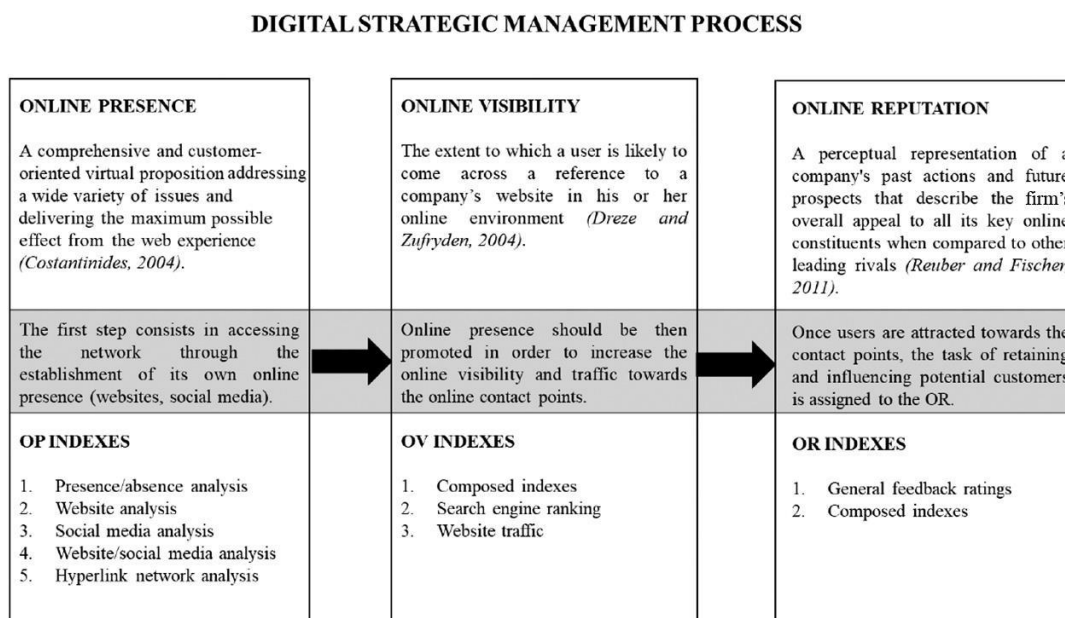
A visibilidade no contexto da comunicação humanizada

A sociedade em rede, na era dos dados e do mundo digital, torna o conjunto das cinco dimensões humanas ainda mais complexo e desafiador sobretudo nas relações e na comunicação. O buscar no outro pelo reconhecimento do eu como forma de existir passa a ter uma importância sem precedentes com as TICs. Cria-se um fluxo contínuo de ver e ser visto. Entender visibilidade no contexto digital é fundamental para qualquer profissional de comunicação.

Com o objetivo de entender a visibilidade online, Cioppi et al. (2019) realizaram um extenso trabalho para identificar, nos artigos publicados na literatura acadêmica sobre negócios e gestão, a existência de uma definição em comum para presença online, visibilidade online e reputação online. Foram analisados 199 artigos publicados nos últimos 22 anos nos mais conceituados periódicos de negócios e gestão na busca de definições em comum. A pesquisa identificou tentativas de definição para os termos.

Embora não tenha emergido nenhum conceito amplamente replicado pelos trabalhos analisados, os autores prepararam um quadro com os pontos em comum entre as diversas propostas estudadas, conforme a Figura 3:

Figura 3 - Processo de gerenciamento estratégico do digital



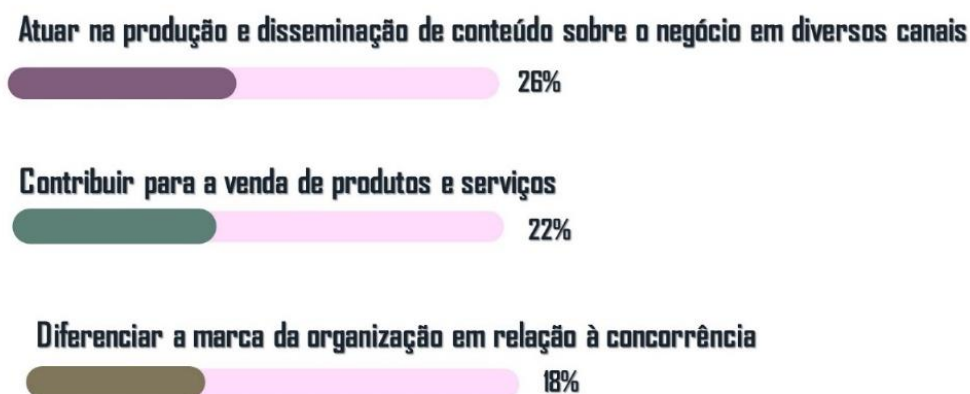
Source: Our elaboration

Fonte: Cioppi et al. (2019, p.570)

No contexto da visibilidade online, foco da presente discussão, os autores Dreze; Zufryden (2004) foram os mais citados pelos artigos com a seguinte definição para visibilidade online: “a extensão da probabilidade de um usuário encontrar referências sobre o website da companhia em seu próprio ambiente online” Cioppi et al. (2019, p.570, tradução nossa). Na Figura 3, há uma tentativa de contribuir com um método para se obter presença online, conquistar visibilidade online e construir a reputação online: “o primeiro passo consiste em acessar a rede por meio da criação da sua presença online proprietária (websites, mídias sociais)”; o segundo passo deve ser “a promoção da presença online com o objetivo de aumentar a visibilidade e o tráfego nos pontos de contato online da companhia” e, por fim, “uma vez que os usuários estão atraídos por esses pontos de contato, a tarefa de reter e influenciar os usuários para se tornarem potenciais clientes é da reputação online” Cioppi et al. (2019, p.570, tradução nossa).

Pode-se observar que essa proposição feita a partir do material coletado na literatura de gestão e negócios tem caráter bastante funcionalista e necessário. Entretanto, é insuficiente para se pensar a comunicação humanizada, pois não abrange a complexidade das dimensões humanas. De certa maneira, essa visão funcionalista também pode ser observada nos profissionais de comunicação brasileiros. Em pesquisa de fevereiro de 2020, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) investigou o tema: “O que esperar da Comunicação Organizacional no Brasil em 2020”. O trabalho apontou como metas mais importantes da comunicação organizacional, na visão dos profissionais da área, os seguintes pontos:

Gráfico 1 - Metas mais importantes da comunicação organizacional (ABERJE)



Fonte: Adaptado de (NASSAR; SANTOS, 2020)

A diferenciação está no radar dos profissionais, entretanto, o foco ainda é o funcionalista no sentido da disseminação de conteúdos e na venda (geração de lucro).

A nova visibilidade

Thompson (2008) explica a visibilidade antes e depois do advento das TICs. Estar visível é poder ser visto, é ser perceptível pelo sentido da visão. O contrário, o invisível, é o que não pode ser visto, é o imperceptível ou oculto à visão. O visível e o invisível estão ligados a potencialidades físicas – “sentido da visão” – e espaciais e temporais – “ver a partir de uma certa distância, ausência de luz, futuro ou passado” –. Para o autor, vê-se o que está dentro do campo de visão, que é delimitado pelas características espaciais e temporais (aqui e agora) e recíproco, vê-se o outro assim como o outro pode ver.

As TICs alteraram de forma definitiva o campo de visão, ampliando-o espacialmente e o alargando temporalmente. Thompson (2008) afirma ainda que a nova visibilidade está liberta das propriedades espaciais e temporais, o aqui e o agora depende do tempo de cada um, corroborando a proposta do tempo personalizado de Castells (2008). Não importa mais a localização onde se dão os acontecimentos, basta que sejam registrados e/ou relatados por meio dos dispositivos conectados à internet. É uma nova visibilidade que passa a ser intermediada e deixa de ser recíproca. “Pessoas podem ser vistas por muitos observadores sem que elas próprias sejam capazes de vê-los, enquanto observadores são capazes de ver à distância sem serem vistos por elas”, (THOMPSON, 2008, p. 21). Ver deixa de ser “pura visão” e passa a ser um ato “moldado por um espectro mais amplo de pressupostos e quadros culturais e pelas referências faladas ou escritas que geralmente acompanham a imagem visual e moldam a maneira como as imagens são vistas e compreendidas” (THOMPSON, 2008, p. 21).

A nova visibilidade é complexa. Indivíduos produzem, compartilham e consomem conteúdo ao mesmo tempo. Trava-se uma “luta para ser visto e ouvido” (THOMPSON, 2008, p. 37). Todos querem reconhecimento e, para isso, produzem um grande volume de informações. Do ponto de vista das organizações, marcas, empresas, instituições o que circula não é o que se gostaria. É praticamente impossível controlar o fluxo desse conteúdo. Ao mesmo tempo, a obscuridade passou a ser “um tipo de morte por desaparecimento” (THOMPSON, 2008, p. 37).

Analisando especificamente o impacto nos políticos, mas podendo-se extrapolar para as organizações, o autor aponta para uma nascente intimidade mediada. Os políticos passam a se apresentar como seres humanos, como indivíduos comuns e não mais somente como líderes. Para isso, assume-se um tom de conversa quase que confessional, na tentativa de gerar intimidade com os cidadãos. Perde-se a “aura de grandeza” e ganha-se “a capacidade de falar diretamente para um público, de aparecer diante dele em carne e osso como um ser humano com o qual seria possível criar empatia e até simpatizar, dirigir-se a ele não como público, mas como amigo” (THOMPSON, 2008, p. 25).

A constatação do autor pode ser aplicada nas organizações. A comunicação organizacional, da mesma forma, torna-se um processo dialógico, íntimo e de pessoas para pessoas. Não basta falar de forma grandiosa, eloquente e distante sobre a marca ou organização. É preciso proximidade, abertura para dialogar sobre as questões realmente

importantes para as pessoas. Deve-se buscar a criação de vínculos legítimos de confiança. Abordagens mais funcionalistas, como observado anteriormente nos resultados da pesquisa ABERJE, acabam desconsiderando essa perspectiva basilar para a construção de um processo de comunicação humanizado.

Do ponto de vista da comunicação organizacional, a nova visibilidade extrapola abordagens funcionalistas sobre as plataformas e espaços digitais. É um fenômeno que alterou praticamente todas as dimensões do humano (tempo, espaço, relações e o simbólico). Representa uma luta para ser visto e ver, gerando um ambiente de vigilância permanente. E, principalmente, solicita o estabelecimento de relações próximas, íntimas e pessoais estabelecidas com legitimidade.

A legitimidade, nesse sentido, vem das ações e não dos discursos, por mais elaborados e convincentes que esses possam parecer. É nessa mudança de perspectiva cultural que se encontra um dos maiores desafios dos profissionais que perseguem de forma genuína a condução da comunicação organizacional sob a ótica da dimensão humana.

Por fim, historicamente, as organizações gerenciam sua visibilidade tornando aquilo que interessa transparente e mantendo escondido o que não é interessante vir a público. Outra ponta desse gerenciamento está no monitorando de mídia, formadores de opinião e plataformas sociais. Com base nos resultados desse monitoramento, são tomadas decisões sobre o que divulgar, para quem e em que termos Flyverbom et al. (2016).

“As organizações contemporâneas estão inundadas de práticas de visibilidades materiais, mediadas e gerenciadas: as empresas erguem prédios de vidro com espaços de escritórios abertos e em rede para compartilhar informações de maneira eficiente” (FLYVERBOM et al., 2016, p. 98, tradução nossa). São elaboradas políticas de transparência abrangentes para responder às demandas dos *stakeholders* e determinadas formas de distribuição massiva de informações online em nome da responsabilidade. Por outro lado, estados e corporações “agregam rastros digitais para rastrear e traçar o perfil de cidadãos e usuários, e os ativistas usam as mesmas ferramentas para expor a má-fé corporativa e do estado” (FLYVERBOM et al., 2016, p. 98, tradução nossa).

A “vigilância contemporânea que ocorre no contexto de abundância comunicativa” (GANESH, 2016, p. 164, tradução nossa) inverte o estado de vigilância entre organizações e indivíduos, ou seja, os indivíduos também passam a ter a possibilidade de vigiar as organizações de forma permanente. Essa nova condição também foi

discutida por Corrêa (2016, p.30): “mais um aspecto que emerge ao discutirmos a visibilidade na comunicação contemporânea é a relação entre público e privado e o quanto as tecnologias digitais mudam as noções de subjetividade/visibilidade, do íntimo e do público, da disciplina, vigilância e censura”. Nesse estado de vigilância constante, a legitimidade é testada a todo o momento.

Comunicação organizacional: de pessoas para pessoas

Ao considerar a dimensão humana como um fator primordial para a comunicação organizacional, estabelece-se o mesmo grau de importância para a individualidade dos interlocutores e para os anseios coletivos da sociedade na qual a organização está inserida. São as interações por meio do diálogo que conferem – ou não – legitimidade para as organizações.

O conceito de dimensão humana da comunicação de Kunsch (2010; 2016) considera que não há interação ou relação sem diálogo de pessoas para pessoas. Em outras palavras, institucionalmente não há como negar a natureza comunicacional das organizações que, por sua vez, são formadas por pessoas buscando atingir objetivos comuns. A comunicação entre as pessoas, ou a comunicação em sua dimensão humana, é, portanto, condição vital para qualquer tipo de organização.

Estabelecer estratégias para a comunicação organizacional nesse cenário tem gerado muito estresse aos profissionais responsáveis pela sua condução. Todos querem um lugar ao sol e o profissional sofre forte pressão por resultados por parte do corpo dirigente da organização. É preciso aplicar novos modelos, pois os tradicionais já não respondem mais aos desafios. Novas habilidades são requeridas e a adoção de novas disciplinas para compor a comunicação organizacional é determinante. Muitas vezes, a área de comunicação precisa adotar modelos como aqueles empregados pelas *startups*, exigindo, como aponta Ries (2018, p. 11), a habilidade de testar com rapidez os novos formatos, de empoderar as pessoas para desenvolverem sua criatividade e de engajá-las por repetidas vezes num processo contínuo de inovação.

Nessa guerra por atenção é preciso humildade para assumir a proposta de Dreyer (2016): as empresas deixam de ter a primazia do discurso e os indivíduos se tornam protagonistas da comunicação. Não é mais o que a empresa quer falar, mas o que os outros querem ouvir.

A complexidade que se apresenta diante dos olhos dos profissionais requer a redução de “dicotomias como mercado/acadêmico; online/off-line; impresso/digital” (CORRÊA, 2016, p. 34). A autora propõe três olhares para o entendimento e o desenvolvimento de atividades comunicativas na contemporaneidade digitalizada: a centralidade, a transversalidade e a resiliência. A compreensão desses olhares é fundamental na jornada dos agentes da comunicação (acadêmicos, profissionais, agências e empresas).

A centralidade diz respeito ao papel que a comunicação assumiu nas relações sociais e nas atividades organizativas e financeiras. A participação ativa nas plataformas sociais e a atuação e participação dos usuários em rede vêm transformando a lógica linear clássica do processo comunicativo (emissor-mensagem-receptor) (CORRÊA, 2016).

Diretamente relacionada com a capilaridade das tecnologias digitais, a transversalidade atua simultaneamente na operação das atividades comunicativas, nos sistemas que integram processos antes fragmentados, em dispositivos cada vez mais convergentes e nos próprios produtos midiáticos. “O vetor digitalização é transversal a todo o campo da Comunicação” (CORRÊA, 2016, p. 31).

O conceito de resiliência mostra-se o componente mais relevante no contexto prático dos profissionais. Corrêa (2016) define resiliência como a condição de adaptabilidade de toda a estrutura da comunicação, em suas teorias e práticas. “Em um cenário caracterizado como fluido em seus saberes e mutante em suas bases técnicas” (CORRÊA, 2016, p. 33), a adaptabilidade torna-se questão de sobrevivência. É preciso agregar a diversidade sem, contudo, alterar a essência do papel da comunicação na construção dos saberes e de sua posição central no tecido social contemporâneo.

A arquitetura tradicional mudou a partir dos impactos do digital na comunicação. Dreyer (2016) posiciona as organizações como um tipo de rede numa sociedade em rede. Portanto, fazem parte dessa arquitetura de relações e devem atuar de acordo com os interesses dos indivíduos e do grupo. Com essa lente, a autora analisa nove modelos de comunicação organizacional na busca de soluções que respondam aos desafios dessa nova arquitetura imposta pela sociedade em rede.

A conclusão é que não existe um modelo que, sozinho, resolva os problemas dos profissionais que precisam responder à pressão dos seus dirigentes e da sociedade ao mesmo tempo. A configuração imposta pelas cinco dimensões de mudança na comunicação organizacional – Figura 1 – impacta diretamente na proposta da autora. Primeiro porque cada empresa tem sua cultura e seu posicionamento. Segundo, as mudanças acontecem de forma muito rápida, por isso a necessidade de resiliência. Independentemente do modelo, Dreyer (2016) propõe que em qualquer situação é preciso adotar as premissas reunidas na Figura 4:

Figura 4 - Premissas para pensar a comunicação organizacional



Fonte: Adaptado de Dreyer (2016)

É importante observar que boa parte dessas premissas não são propriamente novas, entretanto ganham uma dimensão ainda mais estratégica na aplicação de modelos para a comunicação organizacional.

Resgatando Corrêa (2016), o desafio é conhecer, compreender e identificar o ecossistema midiático no qual a organização está inserida. “A comunicação irá ocorrer em inter-relação contínua com todos os componentes do ecossistema” (CORRÊA, 2016, p. 37). Configura-se um estado contínuo de mutação e adaptação contínuo das atividades comunicativas da organização em razão das flutuações naturais do próprio ecossistema. Daí a importância do conceito de resiliência.

Outro desafio proposto por Corrêa (2016) está ligado ao apontamento de Dreyer (2016) de que a empresa é um tipo de rede. Organizações e sociedade convivem em rede, ou seja, mantêm alguma forma de interconexão que pode ou não ser digital. É preciso, por parte das organizações haver uma estruturação econômica, cultural e tecnológica em formato de rede “para que a geração de valor seja efetiva (...) uma estruturação conhecida como social business” (CORRÊA, 2016, p. 37).

Há ruptura de cenários, práticas e tecnologia: o *mobile*, o tempo real e o social. Essa ruptura impacta e é absorvida pelo comportamento de consumo, tanto de informações, como de bens, serviços, estilos de vida etc. A atenção dos profissionais de comunicação deve se concentrar nesses comportamentos emergentes e na adaptação das estratégias comunicativas a esses novos comportamentos, deixando de “focar em tentativas de moldar e enformar, determinando comportamentos” (CORRÊA, 2016, p. 38).

Considerações finais

Os profissionais de comunicação organizacional, independentemente da esfera em que atuem, devem evitar desenvolver soluções de caráter apenas funcionalista. É preciso se debruçar no entendimento dessa nova arquitetura, cujas características são a complexidade, as mudanças rápidas, a tecnologia e a humanização das relações. Mudam os fluxos dos discursos, mudam as formas de se relacionar e as demandas sobre a organização. Mudança contínua é a única certeza para o profissional de comunicação organizacional. Por esse motivo, os conceitos de resiliência, centralidade e transversalidade são tão caros à elaboração de soluções comunicativas para as organizações.

A dimensão humana ou a humanização da comunicação é basilar nesse processo de obtenção de visibilidade. O controle não está mais nas mãos da organização. O diálogo e a obtenção de licença para participar das conversas relevantes são caminhos mais assertivos na arquitetura formada pela sociedade em rede.

Todas essas mudanças exigem a adoção de uma nova postura do profissional de comunicação. É preciso liderar o processo de transformação cultural nas organizações, “envolver pessoas, processos, tecnologias, modelos de negócio, posturas inovadoras, armazenamento e análise de dados, eficiência e eficácia das equipes e, proximidade, muita proximidade às experiências comportamentais das audiências” (CORRÊA, 2016, p. 38). O caminho é desafiador, mas ele existe.

Referências bibliográficas

- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 19. ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2018.
- CHANLAT, J.-F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J.-F. (Org.). **O indivíduo na organização dimensões: esquecidas – Volume I**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 21–45.
- CHANLAT, J.-F.; BÉDARD, R. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, J.-F. (Org.). **O indivíduo na organização – Volume I**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996. p. 125–148.
- CIOPI, M. et al. Online presence, visibility and reputation: a systematic literature review in management studies. **Journal of Research in Interactive Marketing**, v. 13, n. 4, p. 547-577, 2019.
- CORRÊA, E. S. Comunicação na contemporaneidade: visibilidade e transformações? In: CORREA, E. S. (Org.) **Visibilidade e consumo da informação nas redes sociais**. 1. ed. Porto: Formalpress, 2016, Edição Kindle.
- DREYER, B. M. A gestão da comunicação na sociedade digitalizada: existem modelos em tempos de mídias sociais digitais? In: CORRÊA, E. S. (Org.) **Visibilidade e consumo da informação nas redes sociais**. 1. ed. Porto: Formalpress, 2016, Edição Kindle.
- DRÈZE, X. and ZUFYDEN, F. (2004) Measurement of online visibility and its impact on internet traffic. **Journal of Interactive Marketing**, Vol. 18, n. 1, pp. 20-37.
- FLYVERBOM, M. et al. The management of visibilities in the digital age. **International Journal of Communication**, v. 10, n. 1, p. 98–109, 2016.
- FREUD, S. Obras completas de Sigmund Freud, Madri, Biblioteca Nueva, 3 tomos, 4. ed., 1981.
- GANESH, S. Managing surveillance: surveillant individualism in an era of relentless visibility. **International Journal of Communication**, v. 10, n. 1, p. 164–177, 2016.
- GUSDORF, G. **A Fala**. 1a. edição ed. Porto: Edições Despertar, 1970.
- KUNSCH, M. M. K. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.) **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 41–60.
- KUNSCH, M. M. K. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.) **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus Editorial, 2016.
- NASSAR, P.; SANTOS, H. DOS. **O que esperar da comunicação organizacional no Brasil em 2020**. São Paulo: [s.n.].
- RIES, E. **O Estilo startup**. 1. ed. Rio de Janeiro: LeYa, 2018.
- THOMPSON, J. B. A nova visibilidade. **MATRIZES**, n. 2, p. 15–38, 2008.