UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

MARINA GOULART DORIGO

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM CONTEXTO EM MIDIATIZAÇÃO: A ÓTICA DOS GESTORES DE COMUNICAÇÃO DE EMPRESAS DE TI DA CIDADE DE BAURU/SP

Bauru - São Paulo
2019

Marina Goulart Dorigo

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM CONTEXTO EM MIDIATIZAÇÃO: A ÓTICA DOS GESTORES DE COMUNICAÇÃO DE EMPRESAS DE TI DA CIDADE DE BAURU/SP

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, campus de Bauru, como requisito para obtenção do título de Mestra em Comunicação, sob a orientação da Profa. Dra. Maria Eugênia Porém.

Bauru - São Paulo

2019

Dorigo, Marina Goulart.
Comunicação organizacional em contexto em midiatização: a ótica dos gestores de comunicação de empresas de TI da cidade de Bauru/SP / Marina Goulart Dorigo, 2019.
149 f.: il.

Orientadora: Marina Eugênia Porém

Dissertação (Mestrado)-Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2019.

1. Comunicação organizacional. 2.Contexto em Midiatização. 3. Organizações em Midiatização. I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação. II. Título.

unesp

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Bauru

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE MARINA GOULART DORIGO, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO - CÂMPUS DE BAURU.

Aos 30 dias do mês de agosto do ano de 2019, às 14:00 horas, no(a) Sala A da Seção Técnica de Pós-graduação, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Professora Doutora MARIA EUGENIA POREM - Orientador(a) do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação-FAAC-UNESP-Bauru/SP, Professora Doutora ROSEANE ANDRELO do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação de Bauru, Professor Doutor PAULO ROBERTO NASSAR DE OLIVEIRA do(a) Relações Públicas, Propaganda e Turismo / Universidade de São Paulo – Escola de Comunicações e Artes (ECA-USP), sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de MARINA GOULART DORIGO, intitulada **Comunicação organizacional em contexto em midiatização: a ótica dos gestores de comunicação de empresas de TI da cidade de Bauru/SP**. Após a exposição, a discente foi arguida oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: Aprovada ____. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Professora Doutora MARIA EUGENIA POREM

Professora Doutora ROSEANE ANDRELO

Professor Doutor PAULO ROBERTO NASSAR DE OLIVEIRA

AGRADECIMENTOS

À minha amada mãe Mara, ao meu amado pai Vando e à minha amada irmã Débora. Meus primeiros agradecimentos sempre serão destinados a vocês. Desde criança fui incentivada a buscar meus sonhos e acreditar no meu potencial. Obrigada por ser paciência quando eu precisei. E por ser apoio quando eu mais necessitei. Obrigada pelas palavras sempre cheias de amor e ternura.

Ao meu maior companheiro e incentivador Guilherme. Obrigada pela parceria constante e por sempre me dar tudo o que eu sempre precisei. Amor quando o choro vinha. Abraços quando o nervosismo chegava. Incentivo quando o cansaço batia. E sempre companheirismo. Obrigada por topar e me acompanhar em todas as minhas loucuras. O caminho tem sido mais florido e leve desde que você chegou.

Às minhas amadas companheiras Cassiana e Gabriele. Obrigada pela parceria e companheirismo em cada etapa desse percurso que construímos sempre de mãos dadas e conectadas - mentalmente ou digitalmente. As palavras, os choros, os desesperos e as risadas foram mais felizes ao lado de vocês.

À minha querida amiga e motivadora Monalisa. Um agradecimento especial e dedicado somente a você que me acalmou em diversas oportunidades e que me mostrou que tudo ia acabar bem.

Às minhas companheiras de orientação, que tornaram mais leve o caminho até aqui. E a todos xs amigxs que me apoiaram e me incentivaram, cada um de vocês tem um pedaço do meu coração.

À minha orientadora, Profa. Magê, por me aceitar e acreditar em mim. Obrigada pela parceria e pelos conselhos. Obrigada por todas as reuniões e oportunidades de crescimento. Você sempre teve, desde a graduação, papel fundamental na minha formação.

À minha banca formada pela Profa. Roseane e Prof. Paulo por terem gentilmente aceitado o convite para participar e contribuir com esse momento tão especial na minha trajetória.

RESUMO

A comunicação é elemento edificador da sociedade. Por meio dela, as sociedades foram e vão se constituindo e se organizando. Dessa forma, a comunicação perpassa e conecta todos os elementos constitutivos sociais. E assim como na sociedade, a comunicação também funda as organizações, além de ser o elo que as mantém conectadas com o contexto onde estão inseridas. Diante disso, uma transformação comunicacional social resvala na organização e nas suas relações comunicativas. O fenômeno da midiatização inicia-se com a introdução das tecnologias digitais e da internet no cotidiano das sociedades. Esse movimento comunicacional promove a reformulação de estruturas, de simbologias e de interações, trazendo para as organizações novos contextos comunicacionais, novos meios de comunicação e novas relações comunicativas. Diante do exposto, este estudo tem como objetivo analisar e identificar as transformações nas relações comunicacionais organizacionais em organizações inseridas no contexto em midiatização. Para atingir o objetivo foi realizado um estudo conceitual e aplicado, com fins descritivos, exploratórios e interpretativos tendo como técnica metodológica de coleta de dados a entrevista semiestruturada junto a gestores de comunicação atuantes em empresas de Tecnologia de Informação (TI) da cidade de Bauru/SP. Diante dos dados coletados foi aplicada a análise de conteúdo para categorização e interpretação dos resultados. Com os resultados pode-se concluir que a principal transformação comunicacional organizacional refere-se às mudanças simbólicas e interacionais que a introdução das tecnologias digitais ocasionou no interior da sociedade, dos indivíduos e das organizações e as suas implicações nas formas de se comunicar com os públicos internos e externos. Visto que, os modelos comunicacionais anteriores não se adequam e não atingem mais a sociedade e os indivíduos em midiatização.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Contexto em Midiatização. Organizações em Midiatização.

ABSTRACT

Communication is a building element of society. Through their communicative sharing, societies were and are being constituted and organized. In this way, communication permeates and connects all social constituent elements. And just as in society, communication also founds organizations, as well as being the link that keeps them connected with the context in which they are inserted. Given this, a social communicational transformation slips into the organization and its communicative relations. The phenomenon of mediatization begins with the introduction of digital and internet technologies in the daily lives of societies. This communicational movement promotes the reformulation of structures, symbols and interactions, bringing to the organizations new communicational contexts, new media and new communicative relations. Given the above, this study aims to analyze and identify the transformations in organizational communication relations in organizations inserted in the context of mediatization. In order to achieve the objective, a conceptual and applied study was carried out, with descriptive, exploratory and interpretative purposes. The semi-structured interview with communication managers working in IT companies in the city of Bauru / SP was the methodological technique of data collection. Given the collected data was applied the content analysis methodology for categorization and interpretation of results. Based on the results, it can be concluded that the main organizational communicational transformation refers to the symbolic and interactional changes that the introduction of digital technologies has caused within society, individuals and organizations and their implications on the ways of communicating with the public internal and external. Whereas, previous communication models do not fit and no longer affect society and individuals in mediatization.

Keywords: Organizational communication. Context in Mediatization. Mediation Organizations.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura da Revisão Bibliográfica 63
Quadro 2- Sexo e Idade dos Entrevistados 71
Quadro 3- Anos na Empresa 71
Quadro 4 - Tamanho e Idade das Empresas 72
Quadro 5 - Eixos de Análises e Categorias 73

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo dos Entrevistados 70
Gráfico 2 - Idade dos Entrevistados 70
Gráfico 3 - Titulação dos Entrevistados..... 71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Percurso Metodológico 65

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 12
SEÇÃO 01. COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO 17
1.1 O ato de comunicar 17
1.2 O ato comunicacional na organização 21
SEÇÃO 02. A ORGANIZAÇÃO EM CONTEXTO MIDIATIZADO 33
2.1 O Contexto Midiatizado 33
3.2 A Organização em Contexto Midiatizado 49
SEÇÃO 03 - PESQUISA APLICADA: METODOLOGIA, RESULTADOS E DISCUSSÕES 60
3.1 Caracterização da Pesquisa 60
3.1.1 Pressupostos 60
3.1.2 Questão direcionadora 60
3.1.3 Objetivos 61
3.2. Caracterização e desenvolvimento da pesquisa 61
4.3 Resultados e Discussões 65
4.3.1 Amostra 66
4.3.2 Instrumento de Coleta e Aplicação 68
4.3.3 Perfil dos Entrevistados 69
4.3.4 Resultados e discussões 72
CONSIDERAÇÕES FINAIS 101
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO 106

INTRODUÇÃO

É intrínseco ao ser humano se comunicar. Desde a pré-história humana, os agrupamentos e os indivíduos sempre buscaram formas de se comunicar, de se fazer compreender e de perpassar as informações. No início, as formas encontradas foram os desenhos nas paredes das cavernas. Com a evolução social da comunicação criou-se os signos e as línguas, transmitidas por gerações e transformadas pelo tempo e pelas pessoas.

Ao longo da história da humanidade é possível reconhecer a presença dos meios de comunicação de massa e sua revolução nos formatos e nas possibilidades comunicacionais encontradas e vivenciadas. Podemos apontar que, outra revolução comunicacional esteja acontecendo neste século XXI, representada pelas formas avançadas de comunicação digital e da comunicação mediada pelo computador e a pela internet.

É a comunicação, a responsável pela união, pela manutenção e pela perpetuação dos agrupamentos e das sociedades humanas. Não há como pensar em sociedade e não remeter às relações comunicacionais. Dessa forma, estudar a sociedade exige estudar a comunicação. E para depreender sobre suas transformações, suas revoluções, seus conflitos e seus encontros olhar para, o fazer comunicacional de cada momento oferece perspectivas e inferências que permitem compreender o processo.

Diante disso, para interpretar os contextos é preciso debruçar-se sobre o ato comunicacional da conjuntura selecionada. Observando suas características, seus formatos e suas relações. Com essa linha temporal e comunicacional é possível traçar os paralelos com as ações, os comportamentos, as normas sociais e as formações organizacionais de cada período.

O recorte contextual desse estudo inicia-se com a reviravolta histórica, econômica, cultural e social produzida pela Revolução Industrial iniciada na Europa. Assim como esse momento, a comunicação de modelo tecnicista inspira valores racionalistas, mecânicos e utilitários.

A inserção da televisão como novo meio de comunicação, entre as décadas de 1950 e 1960 do século XX, garantiram transformações nos desejos

de consumo e de transmissão da mensagem, chegando agora a mais lares e materializando-se na tela da televisão e nas publicidades.

A introdução de novas tecnologias de comunicação no convívio social, especialmente a partir do final do século XX, produziu outras transformações. O processo iniciado no início deste milênio ainda está em construção, e hoje pode ser denominada midiatização.

A midiatização da sociedade, para Hjarvard (2012), consiste na institucionalização da mídia pela e na sociedade e nas transformações das lógicas comunicativas proporcionadas pelos meios digitais. Diante desse novo contexto comunicativo, Hepp (2015) defende que as relações comunicativas assumem novos valores simbólicos, interacionais e socioculturais.

Valores e interações que transformam o fazer e o ser comunicacional nas sociedades e nas suas instituições. Hepp (2015) também discute a criação do indivíduo transmedial, criado através da apropriação de várias redes sociais digitais pelos indivíduos, o que possibilita um maior acesso e criação de informações por esses mesmos sujeitos. A facilidade de se comunicar e de se fazer ouvir em diversas plataformas digitais pode possibilitar ao indivíduo social oportunidade de tornar-se, também, emissor de conteúdo. Posição que no pretérito era restrito a uma parcela selecionada da sociedade que detinha o controle dos meios de comunicação.

Pressupomos que uma organização é construída pelo ato comunicativo. Ela interliga, conecta e perpassa os processos organizacionais, os indivíduos, as relações, a cultura, a estrutura, os valores, e etc. presentes nesta organização. Sendo assim, uma organização está ligada à sociedade onde está inserida e, portanto, mantém com ela reciprocidade constante. Não por acaso, aquilo que afeta e transforma a sociedade, também afeta e transforma uma organização. Mas também pressupomos que o contexto contemporâneo passa por um processo de midiatização. Processo que se caracteriza pela criação, institucionalização e assimilação das redes sociais digitais na e pela sociedade e indivíduos.

Diante do processo acelerado em que se encontram as tecnologias digitais e informacionais, e a midiatização construindo e definindo novas ambiências comunicacionais muitas são as indagações que surgem, mas nos interessa especialmente as mudanças pelas quais as relações comunicativas

das organizações estariam passando, sujeitas que também estão ao processo de midiatização.

Dessa forma, reconhecendo a comunicação como constituinte das organizações e que elas podem se transformar com as mudanças vivenciadas pelas sociedades, como o processo de midiatização social presente nas sociedades contemporâneas altera as relações comunicacionais nas organizações é a questão direcionadora e instigadora deste estudo.

Para investigar a problemática levantada, define-se como objetivo principal desta pesquisa analisar se o processo de midiatização está alterando - ou não - as relações comunicacionais das organizações, observando, portanto, as relações comunicativas internas e externas. Esse objetivo desdobra-se nos seguintes objetivos específicos: a) elaborar pesquisa bibliográfica que apresente as transformações das organizações ao longo do tempo, construindo relações e sinergias entre o contexto histórico e os modelos de comunicação organizacional; b) contextualizar o processo de midiatização da sociedade e suas implicâncias nas relações comunicativas entre os indivíduos e as organizações; c) aplicar uma pesquisa com gestores de comunicação de empresas de Tecnologia de Informação (TI) da cidade de Bauru/SP, a fim de observar suas percepções e perspectivas sobre as relações comunicativas organizacionais em contexto midiático e sobre o processo de midiatização da sociedade.

Para chegar aos objetivos traçaram-se como estratégica metodológica a aplicação de pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica foi realizada com o intuito de contextualizar as organizações no contexto em midiatização para assim destacar as mudanças pelas quais tanto às sociedades quanto as organizações estariam passando. Essa fase de pesquisa bibliográfica foi fundamental para subsidiar a pesquisa de campo.

A pesquisa de campo foi realizada com a proposta de entender empiricamente como essas mudanças estão afetando as relações comunicacionais das organizações em contexto em midiatização. Para tanto, foi aplicada entrevista semiestruturada junto a uma amostra de empresas do segmento de Tecnologia de Informação (TI), localizadas na cidade Bauru/SP. Já os resultados foram interpretados utilizando-se de Análise de Conteúdo (AC) de acordo com Bardin (1977).

O estudo foi estruturado em três seções. A primeira seção, denominada Comunicação e Organização, debruça-se, inicialmente, sobre o conceito de comunicação e o posicionamento adotado pelo estudo sobre o ato de se comunicar. Dessa forma, comunicar passa a ser compreendido como um ato de partilha. Onde as consciências individuais, ao se comunicarem produzem um terceiro campo de consciência. A comunicação como partilha também ratifica o objetivo de torna comum das relações comunicacionais.

Em seguida, a seção se dedica a construir uma trajetória sobre os contextos sócio-históricos dos modelos de comunicação vigentes no interior das organizações. Através da análise dos modelos de comunicação foi possível traçar paralelos com elementos basilares da organização e da comunicação organizacional, como cultura, estratégias comunicacionais, operacionalizações e etc., pautado nos estudos de Kunsch (2014), Marchiori (2005), Chanlat (2011) e Casali (2005).

A segunda seção, nomeada A Organização em Contexto Midiatizado, busca inicialmente fornecer um panorama da midiatização na sociedade, apresentando a evolução do movimento teorizada por Santi (2016), os novos arranjos das ações comunicativas formulado por Hepp (2015) e as características próprias do fenômeno sobre os olhares principais de Hjarvard (2012), Braga (2012) e Flores (2009).

Em um segundo momento, se inicia os paralelos construídos entre o movimento de midiatização da sociedade e das organizações. Nessa parte do estudo é ressaltada a inserção das redes sociais digitais na comunicação organizacional, a emancipação comunicativa dos indivíduos relacionados com a organização e os resvalamentos que o fenômeno social provoca nas estruturas organizacionais. Para essa construção teórica foi empregado os estudo de Sgorla (2017). Kunsch (2018), Stasiak (2013), Neiva (2018) e Scrofernenker (2018).

Através do percurso teórico construído através da revisão bibliográfica, o estudo encaminha-se para a seção 03 que abrange a delimitação do percurso metodológico, a estruturação da pesquisa aplicada e os resultados e análise inferidos dos dados inferidos pela pesquisa.

Através das etapas descritas acima, a pesquisa busca proporcionar reflexões acerca das relações comunicacionais organizacionais em contexto

em midiatização. Visando oferecer inferências e considerações sobre o contexto comunicacional contemporâneo e as transformações que ele solicita da organização e da comunicação organizacional que sejam relevantes para empresas e para o campo acadêmico de pesquisa em comunicação.

SEÇÃO 01. COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO

A primeira seção busca compreender o conceito polissêmico de comunicação e as intercepções com as organizações, e concomitantemente com a comunicação organizacional. Tem-se como proposta inicial apresentar o conceito de comunicação, tomando como base os escritos de Duarte (2003); Marques (2005); Braga (2015); França (2003); Martino (2015) para assim, conectá-lo às pesquisas acerca da organização e da comunicação organizacional, buscando referência nos estudos de Chanlat (2011), Marchiori (2005); Casali (2005), (2006) e (2008); Kunsch (2014); Lima e Abbud (2015).

A sinergia entre a comunicação organizacional e o processo de midiatização será a sustentação para a construção do trabalho e a apresentação de suas problemáticas futuras.

1.1 O ato de comunicar

A comunicação é, antes de tornar-se ciência e objeto de estudo, um fenômeno reconhecido e vivenciado pelas diversas civilizações mundiais. Os primeiros agrupamentos humanos iniciaram-se através de relações comunicativas. Dessa forma, pode-se dizer que a comunicação é o princípio de toda construção social humana. A humanidade caminha movida pela comunicação e suas trocas de símbolos, partilhas, encontros e produções de significados, como aponta França (2015).

> [...] é óbvio que os homens sempre se comunicaram, que os primeiros agrupamentos humanos, aquilo que podemos intuir como o embrião da vida social, apenas se constituiu sobre a base das trocas simbólicas, da expressividade dos homens. É óbvio que a comunicação - processo social básico de produção e partilhamento do sentido através da materialização de formas simbólicas - existem desde sempre na história dos homens. (FRANÇA, 2015, p.41)

As relações comunicativas nos agrupamentos sociais iniciais permitiram as trocas entre os indivíduos. Como objetivo primário da comunicação, o ato de trocar informações, tem o poder de tornar comum. Quando se busca tornar

comum, o que estava restrito a um indivíduo passa a ser de outro, gerando assim, a partilha de consciências.

> A palavra comunicação é derivada da palavra latina *communis*, da qual surge o termo *comum* em nosso idioma. *Communis* quer dizer pertencente a todos ou a muitos. Dessa mesma raiz latina surge a palavra *comunicare*, origem de comungar e comunicar. Num novo desdobramento dessa raiz, ainda no latim, chegamos a *communicationis* que indica a ideia de tornar comum. Desdobrando um pouco mais a palavra comunicação temos junto à ideia de tornar comum que deriva de *communis*, o sufixo latino *ica* que indica estar em relação e o sufixo *ção* que indica ação de. Temos então um núcleo de ideias que se associam formando um conceito: pertencente a muitos, comungar, tornar comum, estar em relação e ação de se associam no macro conceito comunicação. (DUARTE, 2003, p. 42 - 43).

Quando a ação torna uma informação ou uma consciência comum, há entre esses indivíduos uma ação de partilha. O meu eu, partilha algo com o seu eu. Assim há uma troca de consciências, antes individuais, para agora, coletivas. Porém, só há ações de partilha quando existe um código em comum. Braga (2015) ressalta que todos os códigos são criados coletivamente para que as ações de tornar comum - ou comunicativas - sejam viabilizadas pela comunicação.

Duarte (2003) aponta que a partilha e o tornar comum não necessitam, necessariamente, ser um consenso. Eles vão se constituir como novas percepções do outro. Assim, as partilhas criam um engajamento no e do indivíduo no mundo, produzindo e criando significados que nascem das ações comunicativas.

> [...] o sentimento de partilha é o que define a comunicação, é construir com o outro um entendimento comum sobre algo. É o fenômeno perceptivo no qual duas consciências partilham na fronteira. O entendimento comum não quer dizer concordância total com os enunciados envolvidos na troca. O entendimento pode ser a conclusão das consciências que discordam dos enunciados uma da outra. A linguagem desponta, então, como o objeto cultural de percepção do outro. A linguagem torna-se o plano no qual a zona de encontro pode ser desenhada mediante o diálogo (DUARTE, 2003, p. 47).

Desta forma, a comunicação torna-se é a instância onde os fenômenos sociais se constituem, e também onde as subjetividades dos homens e do

mundo se organizam, segundo França (2003). Para tanto, todas as partilhas sociais e a comunhão de consciências não existem sem a comunicação e “[...] todos os processos sociais são rigorosamente inviáveis sem o exercício da comunicação entre os homens” (BRAGA, 2015, p. 3).

Assim, a comunicação alcança novos objetivos e percepções, deixando de ser vista e compreendida apenas como uma troca de informação. Ela passa a ser representação, também, de toda a complexa rede social, incluindo símbolos, culturas, políticas, identidade e etc.

> [...] o lugar da comunicação é aquele que nos possibilita olhar para a complexa rede de relações sociais – bem como para o contexto em que estas se dão – e perceber práticas, discursos, diálogos, contextos de interação como um todo múltiplo em constante movimento. É justamente esse entendimento da comunicação como processo de elaboração de ações expressivas, de identidades subjetivas, da cultura e atualização da linguagem que pode nos ajudar a perceber a prática comunicativa como uma dinâmica que articula a situação discursiva, os interlocutores, os discursos por eles acionados e as interações simbólicas e ações mediadas pela linguagem. Sob esse aspecto, as interações comunicativas configuram-se como momentos em que diferentes interlocutores usam a linguagem (e produzem linguagem) de modo a produzirem entendimentos sobre algo no mundo objetivo, social e subjetivo. Esses entendimentos não se estabelecem unicamente pela via racional, mas também, e, sobretudo, pela emoção e pela afetividade (MARQUES, 2015, p.16).

Olhar a comunicação também de uma forma subjetiva permite ao estudo compreender a complexidade dos atos do tornar comum e do partilhar humano. Quando há uma partilha, há a possibilidade de entendimento sobre o mundo do outro. Um mundo edificado através de simbologias, subjetividades e consciências que são intrínsecas a cada ser.

> É interpelando os outros e sendo por eles interpelados que os sujeitos se reconhecem como membros de uma comunidade e reconhecem os outros como seus pares de interação. A trama que resulta de tais interações é feita de fios narrativos que entrelaçam as histórias biográficas subjetivas, a cultura, os significados compartilhados coletivamente e, é claro, as formas simbólicas providas pelos media. [...] É na vida cotidiana que percebemos a força das interações comunicativas, como elo vinculante de sujeitos que agem reciprocamente e que devem reconhecer o outro como parceiro fundante das relações sociais. É no cotidiano que a comunicação mediada pela linguagem se fortalece, se redimensiona e redimensiona os sujeitos e o meio no qual se inserem. Comunicar exige o estabelecimento de um quadro comum de sentidos, uma interface porosa que permite o encontro de subjetividades, de experiências, pontos de vista. Assim, o contexto de interação não é um "aparte", mas um "entorno" construído simultaneamente às práticas interativas dos indivíduos em comunidade (MARQUES, 2015, p.17 - 18).

Ao reconhecer que há um mundo no outro indivíduo, a comunicação permite que os planos individuais se encontrem e criem, assim, uma partilha de significados. Essa partilha pode ser imaginada como um terceiro mundo a ser criada, uma região produzida através da comunicação entre as esferas cognitivas anteriores.

> [...] torna-se objeto da comunicação o fenômeno de encontro de planos cognitivos que pela percepção do outro são arrastados para uma fronteira criativa de novas formas cognitivas. Torna-se objeto da comunicação essa interface e suas propriedades, o processo de estabelecimento do vínculo que permite o desenho de uma fronteira. Torna-se objeto da comunicação o que emerge, o terceiro plano que não havia antes do encontro de todas as partes dialogantes. Torna-se objeto da comunicação o estar em relação, ou melhor, a troca (DUARTE, 2003, p.51).

Logo, a comunicação pode ser conceitualizada como as consciências dos indivíduos em comunhão e partilha. Comunhão que é concebida através da informação, segundo Marcondes Filho (2011). Assim, o processo comunicacional é um fenômeno presente no indivíduo e também na coletividade (MARTINO, 2015). E por ser coletiva, a comunicação é responsável pela inserção do ser humano nas instituições que formam a sociedade, transformando-o em um ser social.

> [...] o processo comunicativo deixa de ser analisado em sua generalidade, não sendo mais tratado como o fundamento das consciências humanas (quer em sua forma coletiva ou individual); ele passa a ser investido como estratégia racional de inserção do indivíduo na coletividade. [...] De estrutura muito mais complexa, a organização em forma de sociedade pressupõe o convívio de uma multiplicidade de comunidades [...]. Trata-se de um aglomerado de comunidades mais ou menos efêmeras, que refletem, na realidade, as múltiplas associações circunstanciais que o indivíduo estabelece ao longo de suas relações com grupos locais (trabalho, vizinhança, escola, círculo de amizades) no processo de formação de sua identidade (MARTINO, 2015, p.32 - 33).

Dessa forma, a comunicação torna-se a responsável pela inserção e manutenção do homem nas instituições que compõe a sua coletividade e o seu cotidiano. Através da inserção institucional, o ser humano entra em contato com outras consciências e mundos, partilhando assim, novas perspectivas, relações comunicacionais e sociabilidades.

1.2 O ato comunicacional na organização

Com o caminhar do tempo e da história, as sociedades e as instituições foram constituindo-se e alterando-se através das relações comunicacionais produzidas e vivenciadas pelos indivíduos sociais. Portanto, as ações comunicativas proporcionam e efetuam as transformações ocorridas nas instituições e nas sociedades. Pode-se dizer que existe uma correlação contínua entre esses elementos. E, é no seio dessas sociedades que é possível destacarem as organizações e suas relações comunicativas organizacionais - que também se transformaram e continuam se transformando ao longo dos anos.

É intrínseco ao ser humano se organizar, buscando organizar também suas produções e suas relações. Dessa forma, foi natural o surgimento das organizações no centro das sociedades. É importante ressaltar que, o olhar do estudo sobre o conceito de organização consiste-se no encontro de dimensões simbólicas individuais e únicas. Essas dimensões unem-se em um mesmo espaço - não remetendo a materialidade e/ou localidade - e encontram-se na organização, criando assim um terceiro plano simbólico, o plano

organizacional. Dessa forma, é imprescindível ressaltar como a comunicação e os indivíduos tornam-se um dos constituintes da organização, através das suas relações comunicativas.

A organização, a partir da metade do século XIX assume contornos e atinge potencialidades que a sociedade ainda não havia vivenciado até aquele momento. O século XIX foi cenário de importantes transformações que atingiram tanto a sociedade, quanto os campos da economia, da política, da cultura, da comunicação e da ciência.

A instauração e o crescimento do modelo de produção capitalista, potencializado pelo avanço tecnológico e a influência dos pensamentos racionalistas deram à organização, à sociedade e ao indivíduo novas formas de se organizar e se relacionar, segundo Sousa (2006).

Chanlat (2011) aponta que esse novo contexto social e econômico deu às organizações outros modelos de gestão e de comunicação que não eram vivenciados anteriormente. O modelo em pauta caracteriza-se pela ascensão da racionalização, do desejo de acumulação de capital, do desenvolvimento do individualismo, da obstinação pelo progresso e urbanização e pela explosão tecnológica no interior da organização. Todas essas demandas influenciaram profundamente na (re) modelação dos modelos organizacionais.

Dessa forma, já que a organização é constituída por indivíduos e pela comunicação vivenciada e materializada por eles, torna-se claro que, quando esses indivíduos e a sociedade onde estão inseridos alteram-se, a organização também irá se modificar. É dessa forma que os preceitos iniciados após a metade do século XIX acarretaram em transformações nos indivíduos, nas relações comunicativas e nas organizações. Dando a última, o papel de mantenedora da sociedade, criando assim, a sociedade das organizações, conforme Silva (2017).

Apesar de ser elemento constituinte da organização, o indivíduo inserido na organização de modelo mecanicista - padrão que se instaurou predominantemente nos países capitalistas após a primeira revolução industrial - não é visto como sujeito organizacional.

Chanlat (2011) ressalta que a racionalidade técnica e a busca incessante por uma maior eficácia, lucro e controle, garantem a esse indivíduo organizacional características de máquina. Aos olhos da organização

mecanicista, toda a dimensão subjetiva e individual deve ser controlada. Para assim, buscar-se uma maior eficiência, lucro e principalmente controle.

> Em um mundo essencialmente dominado pela racionalidade instrumental e por categorias econômicas rigidamente estabelecidas, os homens e as mulheres que povoam as organizações são considerados, na maioria das vezes, apenas recursos, isto é, como quantidades materiais cujo rendimento deve ser satisfatório do mesmo modo que as ferramentas, os equipamentos e a matéria-prima. Associados ao universo das coisas, as pessoas empregadas nas organizações transformam-se em objetos (CHANLAT, 2011, p.25).

Como consequência, o indivíduo metaforicamente assume características de máquina. E como máquina deve garantir a eficiência da produção e a satisfação das necessidades de consumo da sociedade através de sua produção. Esses objetivos, a partir desta perspectiva racionalista, só eram alcançados através da gestão, organização e coordenação desses indivíduos e de suas ações para que trabalhassem no ritmo das máquinas.

O cenário e o modelo organizacional mecanicista gestam as primeiras pesquisas na área de administração e de comunicação organizacional. Para que, através dos estudos, a organização e seus trabalhadores atingissem a racionalidade buscada pelo modelo. Esses olhares refletem diretamente na construção da simbologia criada pelo e para sujeito organizacional. Por ser olhado, tratado e compreendido como máquina ele acaba por incorporar características mecanicistas em seu comportamento laboral. Essas características comportamentais são visualizadas e reproduzidas nas políticas organizacionais de alienação do trabalho, de impossibilidade de intercâmbios comunicacionais com os outros colaboradores e setores e na hierarquia organizacional.

Todo esse conjunto de característica delimita um modelo de organização, de comunicação e de cultura organizacional. Em um cenário mecanicista a comunicação organizacional é meramente instrumental. Ainda não há o olhar comunicacional pautado nas interações e nas partilhas comunicacionais (SILVA, 2018).

Em organizações de modelos tecnicistas a comunicação organizacional não é compreendida e aplicada de maneira a exaltar a partilha. O olhar e a

aplicação comunicacional baseiam-se, basicamente, na utilização instrumental da comunicação. Já que, dessa forma, há uma tentativa de controle das subjetividades, simbologias e individualidades do trabalhador. O objetivo de todo esse controle é de transformar a pluralidade na simplicidade, tornando assim, mais fácil o domínio sobre o indivíduo.

> Se o saber no domínio do "comportamento organizacional" desenvolveu-se, antes de tudo, com o desejo e a vontade de melhorar a produtividade e a satisfação no trabalho, esta contaminação de categorias econômicas não teve por único efeito desenvolver uma concepção do ser humano isoladamente; ela frequentemente desembocou em perspectivas simplistas, mecânicas, instrumentais, elitistas, utilitaristas e universalistas (CHANLAT, 2011, p. 26).

Atrelada com os valores presentes na comunicação organizacional, a construção cultural também será pautada em ideias racionalistas, mecanicistas, hierárquicas e utilitaristas. Visto que uma cultura organizacional é um “reflexo” das relações comunicacionais entre os trabalhadores e a organização, a cultura em organizações mecanicistas objetivará a eficiência e a conquista do lucro pelo dono do meio de produção.

É importante salientar que as particularidades da organização mecanicista são frutos de alterações e demandas na e da sociedade, conforme aponta Silva (2017). A partir do momento em que a Revolução Industrial introduziu as tecnologias, e essas tecnologias ofereceram novas demandas para as sociedades, os objetivos produtivos, comerciais e industriais mudaram imediatamente.

A compreensão das transformações produzidas pela inserção da tecnologia no ambiente organizacional torna possível a amarração necessária para a compreensão da origem e da perpetuação do modelo de organização e do olhar comunicacional mecanicista.

Assim como o modelo organizacional mecanicista nasce e propaga-se devido a uma demanda e transformação no e do contexto histórico, o caminhar da história e as transformações sociais passam a requisitar a restruturação e alteração dos modelos organizacionais continuamente. Dessa forma, surgem outros paradigmas que se encaixam com as novas exigências sociais que vão surgindo.

Portanto, acompanhando o caminhar histórico nasce a demanda pelo olhar e gestão mais humanista da organização. Enquanto no modelo mecanicista instauravam-se valores pautados na racionalidade e no individualismo, o modelo humanista apropria-se de valores mais subjetivos e coletivos.

A demanda inicia-se no início no século XX com a crise da Bolsa de Valores de Nova York em 1929. Os primeiros estudos dão ênfase aos trabalhadores e buscam compreender como os comportamentos e processos humanos e individuais relacionam-se com o trabalho e com a organização.

A nova requisição social exigia da organização uma remodelação de gestão do físico para o psicológico. Por isso, a gestão humanista atenta-se também as necessidades sociais de seus trabalhadores, não concentrando todas as atenções apenas no caráter físico. Devido a esse ponto, a organização em modelo humanista passa a compreender seu interior como um conjunto de grupos. Grupos esses que se comunicam e se alteram mutuamente (Chiavenato, 2014).

Enquanto no modelo organizacional mecanicista o trabalhador era visualizado e compreendido como um homem racional, no modelo organizacional humanista esse mesmo homem também torna-se social. E quando se abarca o caráter social do indivíduo, a visão acerca de sua comunicação e relações comunicativas altera-se.

Dessa forma, a comunicação organizacional que no modelo mecanicista era utilizada de maneira puramente técnica e instrumental, no modelo humanista assume novas características. Esse modelo parte de uma compreensão comunicacional mais aproximada da perspectiva da partilha.

Porém, mesmo a organização passando a enxergar seu trabalhador como um ser social e que se comunica socialmente - internamente ou externamente à organização - as mudanças acerca do entendimento e aplicação do fazer comunicacional organizacional ainda detinham características voltadas para a transmissão de informação e de venda, mantendo laços com o fazer comunicacional do modelo anterior.

É apenas com o início da década de 1980 que a comunicação organizacional ganha o contorno relacional, segundo Neiva (2018). A partir desse momento histórico, as relações comunicativas organizacionais são

assimiladas como interações partilhadas entre os vários agentes comunicativos que se comunicam na e com a organização. Esses agentes passam a ser afetados em reciprocidade, continuamente. Devido a esse novo olhar, a comunicação organizacional passa a ser assimilada de forma complexa.

> A comunicação organizacional [passa a ser] entendida de forma ampla e holística. [Ela enxerga] como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integra, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. Neste contexto, faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social (KUNSCH, 2014, p.45).

Quando é compreendida sobre o olhar holístico e amplo, como apontado por Kunsch (2014), a comunicação organizacional passa a ser observada também como um processo contínuo nas organizações. Ela torna-se a responsável pela relação e dinâmica entre os indivíduos organizacionais e os demais públicos. Portanto, o modelo de comunicação organizacional como partilha passa a compreender a comunicação como cíclica, já que não há um começo nem um fim.

> A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. [...] As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis [...]. Não podem existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida em geral (KUNSCH, 2014, p.52).

Kunsch (2014) também ressalta que o esse modelo comunicacional organizacional busca tornar comum à construção dos significados e dos

símbolos em ambientes marcados por diversidade, conflitos e transações entre os indivíduos e suas concepções. Assim, a organização só consegue manter-se viva através da comunicação organizacional como mediadora das múltiplas subjetividades que se encontram nela.

Logo, a inferência do modelo organizacional passa a ser também do modelo comunicacional. Visto que, nesse paradigma não há como pensar na separação dos elementos, já que eles só existem em união. Assim, comunicação organizacional não se restringe somente a práticas instrumentos comunicacionais, ela caminha além.

> [Há] a necessidade de um olhar que vá além de uma visão simplificada contemplada apenas em planos, projetos e/ou programas. [...] é um equívoco pensar que a comunicação organizacional possa ser reduzida a essas práticas. [...] é preciso pensar a comunicação organizacional em um sentido amplo, uma vez que o sentido de organização não compreende somente a sua estrutura física, equipamentos, recursos financeiros etc., mas “compreende, principalmente, pessoas em relação, trabalhando por objetivos claros e específicos” (LIMA; ABBUD, 2015, p.8).

Então, se a comunicação organizacional é o caminho para a compreensão da organização e da sua dimensão humana, é ela também que organiza as relações comunicativas organizacionais. Desta maneira, é papel da comunicação organizacional coordenar as experiências, as vivências e as consciências para uma direção, uma ordem e uma forma intencional, conforme aponta Nascimento (2008).

Diante desse modelo organizacional compreende-se que a comunicação organizacional assume uma segunda dimensão, a dimensão humana. Enquanto modelos comunicacionais anteriores restringiam-se a apenas a primeira dimensão - a instrumental. Em vista desse cenário comunicacional, passa a ser necessária uma terceira dimensão comunicacional que busque interligar as duas anteriores. Cria-se assim a dimensão estratégica.

O olhar estratégico destina-se ao caráter instrumental e também ao humano. Visto que o contexto histórico onde esse modelo organizacional está alocado passa a exigir uma gestão comunicacional das operacionalizações comunicacionais e das relações comunicacionais internas e externas.

> A estratégia não deve estar presente apenas quando mencionamos objetivos mensuráveis, mas também deve ser utilizada à escala humana. Dentro de uma organização, a comunicação interna passa por criar estabilidade, pessoal e profissional, nos colaboradores, através de uma equilibrada gestão de atividades e técnicas – que, quando combinados são estratégia. (NEIVA, 2018, p. 62)

Dessa forma, a comunicação organizacional passa deter características mais simétricas e transparentes, visto que necessita construir e manter relações com a dimensão humana da organização. Através desses vínculos comunicacionais passa-se a visualizar no interior da organização uma comunicação organizacional visando à construção de vínculo entre seus trabalhadores.

O contexto histórico demanda da organização e da comunicação organizacional a criação de uma comunicação interna focada na valorização do funcionário. Brandão (2018) ressalta que uma comunicação que envolva e valorize o funcionário é uma comunicação que promove um maior desempenho organizacional, transformando-se assim, em vantagem competitiva frente ao contexto marcado por acirramentos econômicos.

Assim, a comunicação interna mais transparente e simétrica - e que rompe com os valores mecanicistas de hierarquia comunicacional - transformam-se em estratégias para criar o sentimento de pertencimento organizacional.

> Um colaborador que se sinta envolvido com a organização que representa, além de ter uma postura positiva face ao trabalho que desenvolve, acredita e identifica-se com ela. Criam- se, assim, um ambiente organizacional positivo e inclusivo, de bem- estar e onde se valorizam as pessoas que integram a empresa, constituem condições indispensáveis para uma melhor prestação no trabalho (BRANDÃO, 2018, p. 95).

Colaboradores que detém a garantia de se relacionar e de se fazer ouvir comunicacionalmente no ambiente organizacional trazem consigo uma sensação de maior bem-estar e felicidade, conforme Sant'Anna, Paschoal e Gosendo (2012) e Sender e Flecke (2017). Ao investir em sua dimensão humana, a organização desenvolve seus colaboradores e garante um aumento da competitividade organizacional perante ao mercado.

Para tanto, é preciso que a comunicação organizacional interna detenha características de mão dupla, prezando a constante comunicação entre organização e indivíduos internos. Criando assim, um valor comunicativo mais dialógico e uma cultura interativa e participativa entre os diversos elementos que constituem a trama organizacional. Sender e Flecke (2017, p. 772) ainda ressaltam que "[...] há certos tipos de cultura [organizacional] mais favoráveis à felicidade no trabalho, normalmente ligados a ambientes mais abertos e dinâmicos".

Como apontado por Sender e Flecke (2017) e reafirmado por Marchiori (2009) a comunicação organizacional é quem edifica a organização e a cultura organizacional. Para Marchiori (2009) a cultura caracteriza-se pelo *modus operandi* dos indivíduos envolvidos na organização. Por se tratar de uma relação comunicativa, a cultura também acaba influenciando a comunicação organizacional, já que é através das relações comunicativas entre os indivíduos que as duas se constroem, se transformam e se influenciam reciprocamente.

Quando analisada a comunicação e a cultura organizacional é preciso compreender que ambas dependem dos indivíduos que formam a organização. Essas tramas comunicacionais vão sendo tecidas no ambiente organizacional e dão forma e especificidade a comunicação e a cultura.

Portanto, não há como referir-se a comunicação e a cultura organizacional de uma maneira genérica. Elas, assim como as organizações, são frutos dos indivíduos e das relações comunicativas que as alicerçam. Tornando-se assim, singulares em suas características próprias.

> É preciso ter em mente que são as pessoas que tornam um processo viável por meio da comunicação entre os diferentes indivíduos e níveis, por meio da expressão, diálogo, informação, compartilhamento de expectativas, ou seja, por meio de seus relacionamentos [...] comunicação e cultura reciprocamente influenciam uma a outra. Indivíduos trazem uma cultura que, sem sombra de dúvida, afeta a forma como eles se comunicam, e a forma com que os indivíduos se comunicam pode mudar a cultura que compartilham (MARCHIORI, 2006, p.86 - 87).

Desse modo, a análise e a interpretação da organização, da comunicação organizacional e de sua cultura devem levar em conta todos esses pontos comunicacionais, torna-as únicas e singulares. Assim como a

comunicação entre dois indivíduos é um encontro de consciências, que quando se resvalam criam um terceiro espaço de troca, a organização altera-se com as relações comunicacionais e culturais dos indivíduos que a formam. Visto que cada sujeito traz consigo suas experiências, culturas, tradições, significados e símbolos subjetivos.

Devido a suas singularidades, o novo modelo organizacional não enxerga a organização de forma extremamente racional, pois ela é fruto das interações e dos diálogos entre os indivíduos. Ela é comunicação e são as suas relações, trocas e partilhas que a vão definir.

Marchiori (2006) ainda aponta que por não ser um processo completamente racional, a organização, a comunicação e a cultura organizacional não conseguem ser totalmente presumíveis. O ato comunicacional como formador das organizações mantém seu cordão umbilical com o contexto em que está inserido e que recebe constantemente influências.

> [...] culturas são dificilmente planejadas ou presumíveis; elas são produtos naturais da interação social. A cultura influencia os sistemas e comportamentos de uma sociedade, assim como recebe influência destes. Na organização acontece o mesmo, pois, tratando-se de um ambiente aberto que recebe influências do meio ambiente, também pode influenciar esse meio (MARCHIORI, 2006, p.66).

Na prática, as relações comunicativas e culturais dentro da organização são construídas no exercício do cotidiano. Logo, a cultura organizacional é concebida, mantida e reproduzida pelos indivíduos que dialogam no ambiente organizacional. Marchiori (2006) ainda ressalta que cada indivíduo é único e transmutante de sua cultura particular e da cultura em que está inserido.

> [...] as organizações [são] como culturas. A organização é um fenômeno mais subjetivo do que objetivo. A realidade organizacional é socialmente construída por meio da comunicação e das interações entre as pessoas. Baseia-se nos símbolos e significados compartilhados e envolvidos em várias formas de comportamento organizacional [...] Isto é, as pessoas criam significados durante as interações sociais. O indivíduo ao trazer seus significados adquire novo a partir das interações [comunicacionais] (KUNSCH, 2014, p.42 - 43).

Portanto, a cultura organizacional é formada através das relações comunicativas e das partilhas dos indivíduos, erigindo assim, a identidade e as características próprias da organização. Para Marchiori (2008) a partir do momento em que as ações culturais são retransmitidas de maneira automática, a cultura enraizou-se em cada sujeito. É importante ressaltar, que esse momento não garante que a cultura está sedimentada e permanecerá sempre assim. Pois, como já foi dito, a cultura e a comunicação organizacional são relações com características fluídas e interacionais.

> [...] a cultura se forma através da atuação dos grupos e fomenta o que se pode chamar de 'personalidade da organização'. Os grupos relacionam-se, desenvolvendo formas de ser e agir que vão sendo incorporadas por eles. Quando o grupo passa a agir automaticamente, a cultura está enraizada. A comunicação é a fase fundamental nesse processo, uma vez que a cultura se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam. Se elas se relacionam, estão se comunicando. A proposta teórica parte do princípio de que a comunicação forma a cultura organizacional pode meio da construção de significados (MARCHIORI, 2008, p.79).

Dessa forma, não há como debruçar-se sobre a comunicação organizacional, sem compreender a cultura organizacional. E vice e versa. Além disso, sem a compreensão do que é comunicação, a análise torna-se supérflua, já que não irá compreender as partilhas e as trocas simbólicas que estão envolvidas nos dois processos.

Visto que as partilhas e as trocas simbólicas no interior organização dependem das relações comunicacionais entre os sujeitos e seus contextos, fica claro que as transformações que ocorrem na sociedade também irão alterar a organização, sua comunicação e cultura.

Consequentemente, as mudanças sociais, econômicas, culturais, estruturais e comunicacionais que estão sendo vivenciadas no contexto contemporâneo, também alterarão a organização, sua comunicação e cultura organizacional. O processo de transformação social, econômico, político e cultural serão o enfoque da seção 02 deste estudo.

Buscando assim, traçar um panorama do contexto social onde estão inseridas as organizações que estão alocadas como foco do estudo. Para que na análise final seja possível traçar paralelos e convergências entre os modelos

comunicacionais apresentados na seção 01, contrastando-os com a seção 02 e com os materiais coletados durante a aplicação do estudo - seção 03.

SEÇÃO 02. A ORGANIZAÇÃO EM CONTEXTO MIDIATIZADO

A segunda seção busca contextualizar o processo de midiatização da sociedade, baseando-se nos estudos de HJARVARD (2012) (2015); BRAGA (2006), (2012); HEPP (2015) e SANTI (2016), para posteriormente, relaciona-los às organizações contemporâneas. Dessa forma, o objetivo dessa seção será criar paralelos e contrastes entre as organizações em processo de midiatização com as organizações e os modelos comunicacionais organizacionais abordadas na seção anterior. Para assim, ser possível construir e aplicar a metodologia que está presente na seção 03.

2.1 O Contexto Midiatizado

Ao longo da história, as instituições sociais e as sociedades foram constituindo-se através das relações comunicativas criadas pelos homens em seu cotidiano. Deste modo, a comunicação foi - e ainda é - a unificadora dos mundos particulares, encontrada em toda instituição em que o indivíduo transita ao longo de sua vida. Portanto, nota-se que a comunicação sempre esteve presente como parte basilar da construção dos processos sociais e culturais da sociedade (HEPP, 2015).

Com a inserção dos meios de comunicação de massa no convívio social, a dinâmica comunicacional passou de uma comunicação majoritariamente face a face, para uma comunicação mediada pelos meios.

Diante disso, Defleur e Ball-Rokeach (1993, p. 22) destacam a importância que a comunicação teve para a história da existência da humanidade. Reforçam, inclusive, que essa história pode ser explicada “[...] em função de etapas distintas no desenvolvimento da comunicação humana, cada uma das quais teve profundas consequências tanto para vida individual quanto para a coletiva e social”. Logo, pode-se entender que a evolução da humanidade se deve também ao aperfeiçoamento dos sinais, da fala, da escrita e, o que mais nos interessa aqui, dos meios de comunicação.

No início, a imprensa de Gutemberg possibilitou um maior possibilidade de acesso à informação ao permitir a impressão de diversos exemplares de

maneira mais rápida e prática do que a cópia - técnica de produção de livros que antecedeu a invenção do cientista alemão.

A popularização do conteúdo e a possibilidade de encontro de diversos temas em um mesmo meio atingiram novos patamares com o jornal impresso. Um novo salto comunicacional foi proporcionado pelo rádio e pela televisão, no século XX. Em conjunto, eles inauguram os meios de comunicação de massa, instâncias que serão responsáveis por mudanças nos relacionamentos, padrões de comportamento, consumo e vida dos indivíduos e das sociedades.

Sobre esse momento Braga (2012, p. 32) afirma que,

> No âmbito da Comunicação, o surgimento de uma “mídia de massa” na forma de indústria cultural tornou-se objeto de estranhamento social: uma sociedade vista como massificada passava a ser mediada por processos informativos e de entretenimento não-habituais, subsumidos a setores sociais dominantes, não controlados pela sociedade em geral. Como consequência desse elemento mediador, implantado como um “corpo estranho”, criava-se a impressão de uma exposição “direta” da sociedade à mídia, como entidade passiva diante de um potencial homogeneizador.

Os meios de comunicação de massa, dessa forma, passam a influenciar as mais diversas relações e interações humanas adequando e, por vezes manipulando, persuadindo, os indivíduos às formas de produção e recepção de mensagens, conteúdos e informações. De modo que podem se tornar poderosas influenciadoras na forma como os indivíduos pensam e agem sobre suas vidas e sobre o mundo.

Com o avanço da tecnologia comunicacional, os meios digitais e o advento das tecnologias informacionais passaram a ser incorporadas na sociedade através da internet e posteriormente dos meios digitais. Esses novos meios promovem mudanças nas interações comunicacionais e simbólicas das sociedades. Se na sociedade pré-moderna as instituições sociais - como família e igreja - eram os principais fornecedores de informação, de orientação e construção social, com o início da disseminação dos meios digitais, essas funções foram remodeladas.

Essa remodelação vem influenciando as ações sociais, comportamentos individuais e organizando as relações entre os atores deste contexto e das relações destes atores com estas instituições. Dessa forma, os meios digitais

vêm alterando o *status quo* das mais diversas instituições sociais, na medida em que se inserem na vida destes atores sociais impactado, inclusive, na forma como percebem o mundo.

Assim, as tecnologias de informação e comunicação (TIC's) formam o conjunto de recursos digitais. Esses novos meios promovem novas formas de partilha e de relacionamento entre os indivíduos e as sociedades. Esse novo contexto tecnológico provoca mudanças também na sociedade, que a partir desse momento entra em um processo de midiatização.

Sobre as ações sociais e comunicacionais, que são construídas a partir da inserção dos novos meios digitais no contexto social, cultural, etc., o teórico Hepp (2015) cria o conceito de configurações comunicativas. As configurações comunicativas constituem-se em padrões comunicativos produzidos pelos meios digitais na sociedade, entrelaçamento que também é responsável pela (re)construção simbólica do ser humano e da sociedade abarcado por esse novo conceito.

> [...] configurações comunicativas são definidas como padrões de processos de entrelaçamento comunicativo que se dão por meio de várias mídias e possuem um enquadramento temático que guia a ação comunicativa. Em e por meios dessas configurações comunicativas, os seres humanos constroem na interação simbólica suas realidades socioculturais simbolicamente significativas. Consequentemente, configurações comunicativas não constituem fenômenos estáticos, mas, em vez disso, precisam ser observadas em seu constante estado de fluxo – como um "processo". Elas são realizadas em prática comunicativa, são rearticuladas e, portanto, se transformam continuamente em diferentes graus. No sentido do construtivismo social, nós podemos considerar as configurações comunicativas como a base da construção comunicativa da realidade sociocultural: A realidade de uma cultura ou sociedade é "construída" em ou por meio de diferentes configurações comunicativas (HEPP, 2015, p.9).

Para Hepp (2015) as relações comunicativas que são promovidas pelos meios digitais participam do processo de transformação social, cultural, política etc. da sociedade. Assumindo a perspectiva de partilha, a comunicação através dos meios digitais pode garantir aos indivíduos uma maior possibilidade de ouvir e ser ouvido, em níveis que os meios de comunicação de massa não permitiam.

Através do conceito de Hepp (2015), observa-se a impossibilidade de se separar a comunicação das ações sociais. A comunicação assume uma relação interacional com todo seu contexto, e as relações de dupla direção entre esse contexto e o fenômeno [comunicativo] são tais que o processo não sobrevive à separação (BRAGA, 2012).

E é nesse cenário de mudanças nas relações comunicacionais da sociedade que os primeiros estudos sobre as transformações produzidas pelos meios digitais na sociedade iniciaram-se no campo da comunicação. O estudo da midiatização da comunicação e da sociedade (HJARVARD, 2012, 2015; BRAGA, 2006, 2012; FLORES, 2009; VERÓN, 1997, 2014; HEPP, 2015) busca analisar exatamente essas relações e interações entre a comunicação - os meios digitais e os indivíduos - e a sociedade.

> [...] a midiatização [é] como uma parte integral do desenvolvimento da sociedade moderna. A invenção da imprensa em meados do século XV presenciou o nascimento de uma tecnologia que tornou possível a circulação de informação na sociedade de um modo sem precedentes. [...] O desenvolvimento subsequente de outros meios de comunicação, como rádio, televisão e internet, acentuou ainda mais esse processo de modernização. A comunicação, uma vez vinculada à reunião física de indivíduos, face a face, foi sucedida pela comunicação mediada, onde a relação entre emissor e receptor é alterada em aspectos decisivos. [...] A produção e distribuição de produtos simbólicos por parte dessas corporações mudou os fluxos de comunicação na sociedade, tanto entre instituições quanto entre instituições e indivíduos (HJARVARD, 2015, p.58 - 59).

Santi (2016) fragmenta o processo de midiatização em três momentos, ou ordens. A primeira ordem é a fase inicial do processo de midiatização. Nesse momento a mídia é colocada como protagonista e inicia-se a presença dos meios digitais na sociedade. Mesmo já estando presentes no interior das sociedades, nesse período ainda há uma barreira entre produtores e consumidores.

Mesmo com a presença e relações com outros campos sociais ou instituições, nessa fase a mídia ainda é a mediadora entre os polos, conforme a obra de Santi (2016). A mídia ainda restringe-se a representação do real, e não a criação de realidade como será observado nas ordens seguintes.

Por já se inserir na sociedade e nas ações comunicativas da mesma, é nesse período que a apropriação das lógicas simbólicas dos novos meios digitais começa a ser apoderadas pelas outras instituições sociais, como defende Santi (2016):

> A partir desse momento, os mecanismos e as regras próprios do fazer midiático não ficam mais restritos aos meios, mas passam a modular as práticas de outros atores sociais. Verifica-se a partir de então uma forte tendência de "autonomização do campo midiático", o que demonstra de forma antecipatória os primeiros sinais do novo status que o midiático assume posteriormente e os indícios da "nova" realidade que a mídia a partir de então patrocina (SANTI, 2016, p.90 -91).

É a partir desse momento que a lógica midiática passa a ser apropriada pelas demais instituições sociais que o fenômeno reconhecido como sociedade midiatizada inicia-se. Portanto, a midiatização da sociedade consiste-se na assimilação dos processos midiáticos pelas instituições e pela sociedade.

Já na segunda ordem, a midiatização passa a ser a referência que organiza toda a vida social. Por ser a forma de organização da sociedade, os meios digitais nesse momento já se encontram inscritos no interino da sociedade e desencadeiam uma série de mudanças sociais. Nesse período há um novo arranjo organizacional, que parte da evolução da ordem anterior, marcado pelo tocar das práticas simbólicas dos meios digitais na sociedade.

Santi (2016) ressalta que durante a segunda ordem, os meios deixam de ser encarados com um meio técnico e passam a ser olhados como os dispositivos que organizam os fluxos e o andamento da sociedade.

> A partir de então as relações sociais passam a ser regidas por protocolos que se apoiam na lógica da mídia, os quais, ao mesmo tempo em que regulam, emprestam materialidade a um novo espaço social de interação. Nesta etapa contam mais os processos do que as coisas; conta mais a capacidade de acelerar, de amplificar e aprofundar tendências que o midiático promove ou patrocina – pois, aqui, já são midiatizadas todas as esferas do social (o sistema educativo, as formas de representação, as práticas religiosas, os modelos de consumo e as formas de uso dos espaços). (SANTI, 2016, p.95)

Dessa forma, os meios digitais não são mais apenas instrumentos de comunicação. Elas tornam-se responsáveis pela transformação, construção e remodelação dos significados simbólicos e de sentidos presentes na

sociedade. Os meios de comunicação que no passado eram controlados pelos emissores, agora dão possibilidade de força e poder de fala aos receptores, que acabam se transformando em construtores de suas próprias mídias - ou mundos.

Santi (2016) afirma que a midiatização tem relação com a disseminação das tecnointerações na vida social, ou seja, as interações realizadas pela e através da tecnologia comunicacional digital.

A terceira ordem da midiatização descrita por Santi (2016) também pode ser denominada como hipermidiatização. Nesse momento, os processos não são mais os protagonistas, pois, eles já geraram um novo ecossistema midiático, chamado de sociedade hipermidiatizada.

Na “nova” sociedade não é mais possível viver sem a conexão com a mídia digital, já que todos os processos estão ligados a ela. Nesse momento, a mídia não é mais um canal, ela é reguladora e organizadora da cultura, da política, da economia e etc. A sociedade hipermidiatizada permite o crescimento das relações entre os diversos indivíduos sociais, relações que se tornam marcadas pela instantaneidade.

Santi (2016) defende que na terceira ordem não há como pensar o comunicacional, sem se voltar para o midiático. Já que o foco não deve mais ser as mídias - como meios - e sim as transformações sociais que elas propagaram ao longo do caminhar da midiatização.

Assim, a sociedade hipermidiatizada é movida por tecnointerações que promovem uma nova esfera tecnodiscursiva. Visto que, no discurso, os significados e os símbolos construídos socialmente se modificaram pela relação e operações com os meios digitais.

> Partindo dessas noções, a midiatização pode enfim ser pensada como tecnologia de sociabilidade – como uma espécie de quarto âmbito existencial, onde predomina uma qualificação cultural própria, a tecnocultura [...]. Nessa ordem a midiatização pode ser tomada como uma nova lógica de funcionamento societal, que instaura e sustenta uma nova ambiência. Ela relaciona-se e interfere em todos os demais elementos sociais que emprestam materialidade ao real. Midiatização, assim, decorre dos avanços tecnológicos, mas não se resume a eles – está também vinculada às mudanças nos mais distintos âmbitos do social e se relaciona com os demais elementos da realidade (SANTI, 2016, p.109).

Dessa forma, a hipermidiatização inaugura uma nova forma de ser e estar no mundo. Já que as tecnointerações inauguraram uma nova sociedade, uma sociedade hipermidiatizada.

> Nessa ordem de midiatização a totalidade do social é atravessada pela mídia, o que patrocina o surgimento da chamada nova ambiência – a ambiência midiatizada. Nela, as novas formas de ser e pensar resulta da interação de variados elementos que se afetam e se imbricam (como a própria tecnologia, a comunicação e a cultura). Nesta etapa da abordagem o fenômeno da midiatização assume em definitivo os contornos de uma atmosfera que ressalta a porosidade das instâncias sociais que nesse novo bios passam a ter suas ações cotidianas cada vez mais atravessadas pelo midiático (SANTI, 2016, p.109 - 110).

A ambiência midiatizada constitui-se por novos fluxos, produções de sentido e de discurso, por novas e complexas formas de circulação de informação e pela conexão e instantaneidade das interações comunicativas segundo Santi (2016).

Em consonância com essa visão, Hjarvard (2015) ao analisar esse cenário midiatizado ressalta quatro tipos de transformações que são visualizadas em um ambiente midiatizado. Elas são: as novas possibilidades temporais e espaciais da comunicação, já que o tempo e espaço não se tornam mais empecilhos para os novos meios digitais e a troca comunicacional realizada pelos indivíduos com esses aportes.

Também há a possível substituição de ações que antes eram face a face para ações mediadas pelos meios digitais. Outra transformação é a possibilidade de fusão de atividades em uma mesma ação, garantida pela presença de mais de um meio digital em um mesmo aparelho tecnológico, como o caso dos *smarthphones*.

Da mesma forma, Barros (2013, p. 19) complementa,

> Já não podemos mais falar deste ou daquele meio de forma isolada, como fazíamos anteriormente: a televisão, o rádio, o cinema, os meios impressos, etc. Hoje eles compartilham os mesmos aparatos tecnológicos e o mesmo espaço-tempo das pessoas.

E por fim, as adaptações comportamentais dos indivíduos em uma sociedade midiatizada. Já que os meios digitais promoveram - e continuam

promovendo - mudanças nas relações, nos hábitos e nos costumes de uma sociedade amparada nas tecnologias digitais.

> É o tempo da multimídia, onde tecnologias e linguagens são mescladas e a interatividade é a lógica das relações entre os seres humanos e entre eles e as máquinas. As linguagens são outras, mais híbridas, sem as divisões tradicionais entre verbal e não verbal, entre impresso e audiovisual. No lugar da sequencialidade que caracterizava as narrativas tradicionais a fruição midiática se opera em um cenário de simultaneidade (tema que retomamos mais adiante). Hoje se observa uma difusão intensa de conteúdos e uma superposição de mensagens. A comunicação de massas se mescla à comunicação grupal e interpessoal; o que nos obriga a encontrar novas categorias e definições. (BARROS, 2013, p.20).

É importante destacar que a midiatização ocorre no momento em que os novos meios digitais assumem um papel institucional dentro da sociedade, caminhando ao lado das demais instituições, como família, igreja e estado. Além disso, não há como definir em qual ordem da categorização de Santi (2016) as sociedades estão alocadas, visto que é possível que dentro de um mesmo contexto social haja a presença de mais de uma ordem ou a transição entre elas.

A partir do momento que os meios digitais tornaram-se integrados com as demais instituições sociais, esse movimento também provoca mudanças nas relações dos indivíduos com suas interações comunicativas. Esses indivíduos a partir desse ponto midiático - principalmente após o surgimento da internet - passaram a experimentar uma nova forma de comunicação, uma comunicação que permite a produção de conteúdo e um nível nunca experimentado de interação comunicacional. O que nos anos anteriores era destinado a uma pequena parcela da população, que detinha o poder de voz e o controle dos meios de comunicação, hoje passa a possibilitar um poder de ações coletivas.

> [...] os atores sociais individuais e coletivos (originários de campo sociais não midiáticos) passaram a utilizar as tecnologias midiáticas como mediadoras de suas práticas diárias e até das relações particulares, as quais agora estão coligadas à lógica midiática. Esse contexto se tornou o palco do fenômeno social e tecnológico denominado pelos investigadores do assunto como “processo de midiatização” (SGORLA, 2009, p.62).

A relação com os meios digitais alterou - e continua alterando - profundamente o senso de coletividade presente na sociedade. O uso dos meios digitais traz para o cotidiano dos indivíduos novas interações simbólicas e comunicacionais, propulsionadas pelas novas relações com a nova instituição mídia.

Com a instituição social mídia inserida no cotidiano dos indivíduos, os símbolos visualizados, vivenciados e trocados pelas sociedades nos e com os meios digitais, passam a ser (re)configurados em suas consciências individuais. Esse processo individual irá se desenvolver em ações sociais e culturais codificados pela e na sociedade, construindo assim, novas sociabilidades.

> Quando nos deparamos com as redes virtuais, com as possibilidades interativas, com a velocidade e o alcance da internet não é difícil percebermos como as mudanças na comunicação se traduzem rapidamente em mudanças culturais e sociais. O imbricamento dessas novas tecnologias no tempo atual é tão significativo que a própria técnica passa a ser um fator estruturador da cultura e do espaço social. Contudo, é necessário atentar para o fato que o valor da tecnologia não reside nos aparatos tecnológicos, mas na relação que o fazer humano cria com as coisas e objetos. A tecnologização que acompanhamos atualmente é um conceito simbólico que diz respeito aos valores, à moral e à cultura e também se relaciona de forma prática com o fazer do homem no mundo ao tornar possível a globalização dos sistemas produtivos, dos mercados e do consumo (FLORES, 2009, p.5).

Hjarvard (2012) aponta que as mudanças sociais e culturais que passam a ocorrer na sociedade e nos indivíduos após a institucionalização da mídia só se constituem através das ações dos indivíduos sociais que vivenciam esse novo cenário interacional. Essa relação comunicacional deve ser dupla e retroalimentada por ambos, permitindo que as mudanças sejam alocadas no campo social.

É através da lógica da retroalimentação que é possível compreender o porquê e como a midiatização tornou-se a responsável por diversas mudanças sociais e culturais vivenciadas em âmbito global nas últimas décadas. Quando se analisa os meios de comunicação em massa - anteriores aos meios digitais - percebe-se uma orientação dada pelo emissor. Assim, com os meios digitais,

essa orientação passa a ser também do receptor. Já que esse se torna capaz de ser o ator dos seus meios digitais e das ações comunicacionais presentes nelas.

A alteração das comunicações face a face para as comunicações midiáticas remodelaram as sociedades e os indivíduos, dando aos últimos, novos palcos e possibilidades de performances, como afirma Hjarvard (2015).

> Em contraste com a comunicação face a face, os meios de comunicação podem estender a interação no tempo e no espaço: os meios de comunicação permitem a comunicação instantânea com pessoas em qualquer lugar do mundo. [...] Os meios de comunicação também alteram a capacidade de cada ator para controlar a maneira como a situação social é definida, [...] [em primeiro lugar] os meios de comunicação tornam consideravelmente mais fácil para os indivíduos atuar em vários palcos simultaneamente; em segundo lugar, os participantes podem otimizar mais facilmente a interação social em benefício próprio; e terceiro, as relações mútuas entre os participantes, incluindo normas de comportamento aceitável (deferência, tom etc.), se alteram. [...] graças aos meios de comunicação podemos alternar entre palco e bastidores em várias situações paralelas. (HJARVARD, 2012, p.78 - 79).

Devido a maior possibilidade de partilhas, a percepção do indivíduo sobre as possibilidades comunicacionais e interacionais do seu cotidiano e sobre a sociedade também se alteram. Os meios digitais promovem um maior e mais fácil intercâmbio entre as pessoas e as diversas sociedades, podendo garantir relações comunicacionais mais fluídas, rápidas e interativas.

A influência do meio digital sob os seres humanos vai muito além do que algumas ações sociais institucionalizadas por ela. A midiatização permite, como afirma Hjarvard (2012) a ampliação dos espaços interacionais e também novas oportunidades e formas de dinâmicas sociais e comunicativas.

Ao contrário do passado, a mídia não é mais “algo” estranho ou específico. O processo de midiatização funde-se com a sociedade e com os cotidianos individuais. Portanto, como afirma Braga (2012, p.34) na sociedade da midiatização, “a cultura midiática se converte na referência sobre a qual a estrutura sócio-técnica-discursiva se estabelece, produzindo zonas de afetação em vários níveis da organização e da dinâmica da própria sociedade”. Bastos (2012) teoriza que todo o tecido cultural e social, agora, é moldado pelas mídias.

> A midiatização [é] um processo de longa duração que inclui a mediação e que é formado pela contínua ação dos media. Esse metaprocesso assume que os meios de comunicação não apenas modificam as estruturas sociais, culturais e políticas. [...] a midiatização argumenta que os processos sociais não podem ser entendidos sem a função ativa dos media, uma vez que as ações sociais, os produtos culturais e os programas políticos tornaram-se eles todos mediais. (BASTOS, 2012, p.68 - 69).

Hepp (2015) também define o processo de midiatização da comunicação e da sociedade, como a mudança nas diversas formas de comunicação dos indivíduos sociais, não se caracterizando apenas como um efeito direto da mídia. Bastos (2012) complementa que na contemporaneidade não é mais possível pensar em uma sociedade e em instituições que não estejam envoltas pelo processo de midiatização.

> [...] já não se trata mais de reconhecer a centralidade dos meios na tarefa de organização de processos interacionais entre os campos sociais, mas de constatar que a constituição e o funcionamento da sociedade – de suas práticas, lógicas e esquemas de codificação – estão atravessados e permeados por pressupostos e lógicas do que se denominaria a 'cultura da mídia'. O surgimento de modos diversificados para interagir na sociedade, a intensidade da circulação simbólica, o surgimento de articulações e de fricções onde anteriormente os processos principais podiam ser conduzidos pelas lógicas de campos específicos e por negociação em zonas de fronteira entre campos – tudo isso leva à necessidade de processos experimentais pela sociedade em sua abrangência. Seja para fazer de outro modo as mesmas coisas, seja para acionar processos antes não viáveis – ou nem sequer pensáveis –, todos os setores da sociedade são instados, pela própria predominância da midiatização "como processo interacional de referência" (BRAGA, 2012, p.43 - 44).

Desse modo, no momento em que a mídia institucionaliza-se e passa a ser determinante nas construções e ações simbólicas e comunicacionais da sociedade, ela ganha o status de (re)organizadora da vida coletiva.

> Nesse sentido, a sociedade percebe e se percebe a partir do fenômeno da mídia, agora alargado para além dos dispositivos tecnológicos tradicionais. Por isso, é possível falar da mídia como um *locus* de compreensão da sociedade. Isso é tão imperioso que a posição, já revolucionária, do *palco à plateia* perde seu sentido e é superada. Agora temos um teatro de arena, onde não mais se pode falar de palco e plateia, pois é impossível pensar em uma realidade sem palco, uma vez que ele tomou tudo. As pessoas não distinguem mais a sua vida separada do palco, sem ele. Se um aspecto ou um fato não é midiatizado, parece não existir. Aceitar a midiatização como um novo modo de ser no mundo coloca-nos numa nova ambiência que, se vem tenha fundamento no processo desenvolvido até aqui, significa um salto qualitativo no modo de construir sentido social e pessoal. [...] Na sociedade do *grande irmão*, a tecnologia midiática é uma ambiência que trabalha na construção de sentido, induzindo uma forma de organização social (GOMES, 2008, p.21 - 22).

O fenômeno da midiatização e suas lógicas midiáticas alcançam tanto a mídia, quanto as instituições culturais e sociais. Assim, essas novas lógicas garantem à cultura e a sociedade novas formas de interação e de participação em conjunto com os novos perfis de indivíduos, que a partir da midiatização conseguem agora, criar suas próprias “arenas individuais”. O ato comunicativo de partilha que antes era limitado no face a face, hoje passa a ser ilimitado.

> Tais processos mostram uma dualidade, na qual os vários formatos de mídia tornam-se integrados às práticas cotidianas de outras instituições sociais e esferas culturais, e ao mesmo tempo adquirem o status de uma instituição semi-independente em si mesmo. As mídias estão ao mesmo tempo “lá fora” da sociedade, compreendendo uma instituição com força própria, e também está “aqui dentro”, como parte das práticas do mundo vivido na família, no local de trabalho etc. Como resultado, a interação social - dentro das instituições, entre as instituições e na sociedade em geral - cada vez mais envolve a mídia. Por uma “lógica da mídia”, não nos referimos a uma lógica única ou unificada comum a todos os formatos de mídia; a lógica da mídia representa, aqui, uma simplificação conceitual do modus operandi institucional, estético e tecnológico da mídia, incluindo-se aí as formas pelas quais a mídia distribui recursos materiais e simbólicos assim como opera com a ajuda de regras formais e informais (HJARVARD, 2012, p.3 - 4).

É fato que a mídia alterou os padrões e os funcionamentos das demais instituições e das sociedades. Mas as mudanças ocorrem devido a uma combinação de características que garante a construção do cenário da

midiatização. A globalização em união com alguns elementos permitiu a criação de um ambiente propício para o surgimento da sociedade midiatizada.

Hjarvard (2015) aponta cinco elementos que possibilitaram a ocorrência do fenômeno da midiatização na sociedade, na cultura e nas mídias. Os elementos são: a possibilidade de a comunicação ser tanto pública quanto particular, a capacidade de ser uma interação local e/ou mundial, a habilitação de oferecer diversos modelos de partilha (um para um, poucos-para-muitos etc.), sua avaliabilidade constante e a união de instituições, organizações e indivíduos em um mesmo local, uma mesma plataforma.

> Na “sociedade midiatizada”, as culturas do campo midiático e dos demais campos sociais se bifurcam mediante a expansão das tecnologias midiáticas, o que se dá segundo múltiplas, infinitas, descontínua, heterogêneas e complexas formas, intensa e extensamente, objetiva e subjetivamente, formal ou informalmente, na sistemática do tecido social. Com efeito, os atores sociais acabam reconfigurando seu modo de estar no mundo e são condicionados a uma nova experiência; a uma nova forma de existência social; a novos vínculos; a novos modos de agir, acolher significados e produzir sentidos; a novas estruturas para perceber e pensar o real; a novos mecanismos de tomadas de decisão; e a novos meios de interagir e de comunicar que só têm validade na jurisdição da “sociedade midiatizada”. Isso tudo repercute na construção dos sentidos socialmente compartilhados, produz novas acepções à cultura, aos hábitos, às condutas sociais, aos códigos, aos valores, às sensibilidades, inaugurando padrões identitários e interferindo densamente nos desenhos das sociabilidades já instituídas (SGORLA, 2009, p.63 - 64).

A midiatização reformula a construção simbólica e interacional das sociedades, das culturais e dos processos comunicacionais. As tipologias de partilha midiatizadas transformam as instituições e os fluxos interacionais entre elas, além de modificarem o poder de voz, ação, interação e entendimento dos atores que formam essas comunidades.

A midiatização se apresenta como a principal mediadora de todos os processos sociais, conforme aponta Braga (2012). Portanto, a mídia adentra nos tecidos das instituições e os modifica, submetendo a todos à sua lógica de funcionamento.

> Os meios de comunicação não são apenas tecnologias que as organizações, os partidos ou os indivíduos podem optar por utilizar – ou não utilizar – como bem entenderem. Uma parte significativa da influência que a mídia exerce decorre do fato de que ela se tornou uma parte integral do funcionamento de outras instituições, embora também tenha alcançado um grau de autodeterminação e autoridade que obriga essas instituições, em maior ou menor grau, a submeterem-se a sua lógica. A mídia é, ao mesmo tempo, parte do tecido da sociedade e da cultura e uma instituição independente que se interpõe entre outras instituições culturais e sociais e coordena sua interação mútua (HJARVARD, 2015, p.54 - 55).

Por se tratar de um fenômeno tão amplo e com tamanhas vertentes, o estudo irá deter seu foco em quatro pilares da midiatização. Os três pilares organizacionais, que são a comunicação, o indivíduo e a cultura. E a tecnologia que amarra os elementos na sociedade midiatizada. Esses pilares serão essenciais para a relação do processo de midiatização com as organizações contemporâneas.

O ato de comunicar é intrínseco do ser humano, porém, com o processo de midiatização a comunicação passou a ser mais complexa e se desdobrar em novas relações e construções. Para Sodré (1998) a midiatização promove um atenuamento das distâncias comunicativas entre os indivíduos, esse fato é garantido pelos processos possibilitados através dos meios digitais.

A comunicação midiatizada promove a veiculação, a vinculação e cognição pelos indivíduos, já que esses se tornam responsáveis pela produção, construção e reconstrução das relações e das ações comunicativas, compartilhando novos símbolos, signos e subjetividades com o outro. Logo, participando de maneira ativa da sociedade midiatizada, sustentada pelos processos comunicacionais promovidos pelas novas tecnointerações.

Para Santi (2016) a comunicação midiatizada é caracterizada pela porosidade das fronteiras relacionais. Já que os novos meios digitais permitem que as partilhas não necessitem mais da localidade. Essa característica transforma o ato comunicacional e também as relações que são construídas através dele, como a cultura.

> [...] é certo que a cultura sofre modulações conforme ao contexto em que ela se realiza. É a percepção destas modulações, junto às práticas que elas configuram e influenciam, que autorizam ao construto da midiatização avançar na problematização do cultural. Assim, na midiatização [...], para falar de cultura, temos de admitir a existência de uma cultura tecnológica própria da mídia, de uma cultura midiática ou da midiatização (SANTI, 2016, p.138).

Portanto, a cultura midiatizada relaciona-se com os novos processos e atos comunicacionais tecnointeracionais. Já que a cultura na sociedade midiatizada - que passa a ser organizada em torno das mídias - será patrocinada pelas partilhas e pela convergência midiática.

Já as partilhas e a convergência criam uma nova ecologia social, criando assim, novas formas de ser e estar na sociedade. Arranjos que refletem na construção e transformação da cultura em uma sociedade midiatizada.

> As tecnologias, em especial as tecnologias midiáticas, patrocinam novas formas de construir significados, os quais podem ser tomados como indicadores da nova ambiência configurada pelo processo midiatizador. Em última análise, as tecnologias, em sua ação, transformam a cultura, pois impactam diretamente sobre sua economia (SANTI, 2016, p.137 - 138).

Como a sociedade através dos atos comunicacionais midiatizados altera seus fundamentos, a cultura também irá se modificar. Pois é ela, que traduz e abarca os modos de viver, produzir e conviver em sociedade. Assim, a cultura midiatizada irá se referir às novas relações, práticas e experiências múltiplas produzidas nesse novo contexto e a nova construção discursiva proveniente da midiatização social.

A “nova” cultura pode assim, ser chamada de tecnocultura, como afirma Sodré (1998). Definição que deixa clara a relação da comunicação com a produção de bens simbólicos e culturais através da mídia tecnológica.

> [...] na armação da midiatização a cultura não se reduz ao que passa pelos meios. Mesmo a cultura que carrega as marcas da mídia (do midiático) apresenta múltiplas vinculações, utilizações e resistências. [...] Nesse ponto o cultural, junto com a comunicação e a tecnologia, passa a constituir uma nova “ambiência societal” e não apenas outra “tecnologia de inteligência” (MUNIZ SODRÉ, 2002 apud SANTI, 2016, p.144).

Logo, na midiatização, a comunicação e a cultura se imbricam entre si. Imbricamento que também traz a tecnologia, como o fator que amarra as transformações sociais e culturais. Já que unidos, criam novas formas de pensar, transformar, sociabilizar e organizar a sociedade, uma sociedade marcada pela midiatização.

Vale ressaltar que "[...] a comunicação desempenha um papel muito importante; tanto em sua dimensão midiática tecnológica, como no contexto de um complexo sistema de mediações culturais que se reproduzem a partir de relações midiatizadas" (MENDES, 2013, p. 21).

Não por acaso, a tecnologia deixa de ser o lugar de produção, para tornar-se o ambiente das interações comunicacionais midiatizadas, segundo Fausto Neto (2005).

> Neste palco é inegável que o midiático e as tecnologias do midiático têm papel principal. Porém, como bem lembra Verón (1997), na midiatização os fenômenos tecnomidiáticos ultrapassam a noção de meios (técnicos), enquanto instrumentalidades, e sua racionalidade acabam se convertendo em qualidades que apontam para um modo de uso histórico das técnicas (SANTI, 2016, p.147).

Logo, as técnicas passam a serem os operadores e também as operações, que serão responsáveis pelas remodelações sociais e culturais da sociedade midiática. Afinal, as relações em um ambiente midiatizado são proporcionadas pelas tecnologias e suas operações tecnodiscursivas, que criam as condições para que haja as ações comunicativas midiatizadas.

> É da aliança entre tecnologia, mídia e comunicação, em suas diferentes modulações, que se ocupa a armação da midiatização. São os câmbios sociotécnicos que esta aliança gera ou promove (hoje via dispositivos de interface e comunicação instantânea) e as transformações nos modelos de percepção o que impõe a problematização desse casamento (SANTI, 2016, p.151).

As mudanças sociotécnicas refletem e são reflexo das mudanças comunicacionais e culturais da sociedade. Assim, ao ser adotada, a tecnologia transforma a comunicação, o indivíduo, a cultura e a organização de uma sociedade. Realidade experimentada e vivida no contexto da midiatização.

Então, se na contemporaneidade a midiatização encontra-se presente em todos os tecidos formadores das sociedades, ela também é situada dentro das organizações. Tanto por parte das lógicas institucionais quanto por parte dos indivíduos organizacionais que formam essas organizações, e ao mesmo tempo, são integrantes de uma sociedade midiatizada.

Visto que o processo de midiatização produz transformações sociais, comunicacionais, culturais, estruturais e etc., e que essas transformações são geradas pela união dos quatro pilares (comunicação, indivíduo, cultura e tecnologia), o estudo busca analisar esses elementos no cenário organizacional.

3.2 A Organização em Contexto Midiatizado

As organizações se constituem através das interações comunicativas entre os indivíduos organizacionais. Comunicação essa, que produz a estrutura, os processos, os conhecimentos e a cultura organizacional através das partilhas entre os indivíduos (CLEGG; KORNBERGER, 2011, p.43). Inseridas sempre em um contexto, as organizações são ambientes que se relacionam a todo o momento com seu entorno e com os sujeitos que as formam.

Vale ressaltar, que cada indivíduo ao formar uma organização traz consigo um universo próprio, que será responsável também, pela construção da organização. Eles também recebem da própria organização, ou melhor, da sua cultura organizacional, influências, que vão forjando partes de seus comportamentos e formas de perceber o contexto e o ambiente. É, por meio da dinâmica comunicacional, que essas trocas em reciprocidade constituem os processos que dão estrutura a uma organização.

O contexto social aliado com os contextos subjetivos dos indivíduos organizacionais garante à organização um ambiente que está em constante mutação. Tal movimento é sentido devido ao nexo entre a organização, o contexto e os indivíduos. A partir do momento que um elemento da tríade é alterado, ela mesma passa a conceber novos formatos. Deste modo, pode-se notar o aspecto dinâmico das organizações. Dinamicidade promovida pelas

interações comunicacionais no ambiente organizacional, conforme Montenegro; Casali (2008).

Ao olhar a formação organizacional a partir dos conceitos formativos de comunicação, o estudo apresenta a comunicação por um viés pautado em sua complexidade comunicativa. Visto que ela, em contexto organizacional, se torna a responsável por articular os indivíduos, o contexto e a cultura, frutos das interações comunicativas dos indivíduos organizacionais, é o impulso da partilha e do compartilhamento de sentidos, percepção e significados possibilitado pela comunicação organizacional.

Portanto, a visão que o trabalho apresenta sobre a constituição e estruturação das organizações é que elas se constroem através do diálogo e da partilha, ou seja, da comunicação (OLIVEIRA; DE PAULA; MARCHIORI, 2012, p.18). Dessa forma, as transformações sociais e comunicacionais presentes na sociedade irão reverberar na organização e vice e versa. Já que se pode dizer que a organização é inter-relacionada com a sociedade.

As últimas décadas têm produzido grandes mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais, o que têm demandado das organizações reestruturações e transformações nas formas de relacionamento e construção de seus processos comunicacionais interacionais. As mudanças acarretam no surgimento do contexto midiatizado, que se manifesta com o advento e avanço das novas tecnologias digitais, e como esse estabelecimento têm alterado a sociedade, os indivíduos e as organizações.

O advento das novas tecnologias digitais não altera apenas o contexto organizacional. A organização acaba sendo alterada através das mudanças presenciadas, sentidas e vividas por seus dois pilares constitutivos: a comunicação e o indivíduo.

O indivíduo é composto por complexidades e subjetividades, fato que dá a ele uma multipolaridade. Em organizações de modelo mecanicista a multipolaridade do indivíduo organizacional era controlada, em maior ou menor grau. Mas sempre buscando uma padronização de comportamento, que na visão mecanicista, garante o aumento da eficácia organizacional.

Na contemporaneidade, o indíviduo organizacional não é mais o mesmo. Ele agora produz uma maior movimentação subjetiva no tecido social, principalmente na organização. Essa movimentação é ocasionada pelo advento

das mídias e do poder de voz e de decisão que elas podem garantir aos indivíduos, segundo Baptista (2014). A nova tipologia do indivíduo organizacional é múltipla e plural. Características que nascem do fim da dicotomia entre individual e social.

Oliveira; De Paula e Marchiori (2012) ressaltam que os novos meios digitais oferecem para a organização processos comunicacionais mais dinâmicos e complexos. Já que as interações comunicativas entre os indivíduos ganharam novos formatos, formatos que resvalam na comunicação organizacional.

O novo contexto midiatizado prevê a influência mútua entre a organização, a sociedade e os indivíduos. Já que os meios digitais podem promover uma autonomia comunicacional para cada sujeito, facilitando nas formas de interagir, comentar, reclamar e exigir mais informações da organização e da sociedade. Podendo assim, aumentar ou diminuir a relação e a influência organizacional com tudo que a cerca, movimentos promovidos pela comunicação organizacional.

Dessa forma, as organizações necessitam reestruturar suas interações comunicativas através da lógica e da cultura midiática vivenciada pela e na sociedade. Já que o estudo parte do pressuposto que o pensamento midiático tem alterado as noções sociais, culturais, econômicas e políticas dos indivíduos no mundo contemporâneo. As interações comunicativas organizacionais necessitam agora integrar e envolver os sujeitos que se relacionam com a organização, caso contrário, eles demandarão essa integração, devido ao novo poder de voz e contestação que os meios digitais lhe dão.

Assim, as organizações necessitam reconfigurar o seu ser e estar na sociedade, não cabendo mais àquela visão e ações comunicacionais de cunho funcionalista, como visto na sociedade de modelo mecanicista. As formas como as organizações reconfiguram sua identidade na sociedade serão validadas por suas estratégias comunicacionais e seus discursos disseminados nas redes digitais, além de seus posicionamentos e interações com os indivíduos. Na contemporaneidade, toda comunicação detêm um valor e um peso sobre as relações construídas entre organização e sujeitos.

> O fenômeno conhecido como midiatização [...] reorienta as relações sociais na contemporaneidade. Ao transcender o simples uso instrumental da mídia e impor uma dinâmica estruturante da vida social, a midiatização caracteriza não apenas um período ou uma civilização: ela institui um novo modo de pensar e agir (DE MAIO, 2016, p.23).

Dessa forma, a mídia no contexto midiatizado não é mais vista apenas como um meio de transmissão de informação. Com a institucionalização da mídia provocada pelo processo de midiatização, ela agora permeia as relações comunicacionais da sociedade e de seus indivíduos. Eventos que afetam, também, na reformulação e perpetuação da cultura. Ou seja, a midiatização não se consiste apenas em um maior uso das novas tecnologias comunicacionais, e sim na reestruturação das lógicas comunicacionais e das relações sociais.

Para o teórico Hepp (2013) o cenário da sociedade midiatizada pode ser denominado como totalidade dos meios ou abordagem transmedial. O que se caracteriza pela utilização de diversos meios digitais pela sociedade, pelas instituições e pelos indivíduos, o que acaba por alterar suas características.

Já que os campos sociais e as sociabilidades passam a ser comunicativamente construídos através do uso de uma variedade de meios ao mesmo tempo. Dessa forma, é preciso olhar o contexto e os meios digitais como um todo, dando enfoque às relações, e não aos meios de comunicação digitais de forma instrumental. E já que a abordagem transmedial constrói as novas práticas comunicacionais e sociais, ela também ressoa na construção individual e cultural da sociedade.

As mudanças promovem a promoção de uma sociabilidade criada pela mídia, e não mais apenas pelo contato face a face. Dessa forma, a sociabilidade no interior da organização também utilizará o aporte do uso dos meios digitais. Atualmente, o indivíduo organizacional rompe com a dicotomia do particular e do coletivo, agora, tudo faz parte de uma mesma esfera. Esfera que é potencializada e apresentada nas mídias digitais individuais.

Além da questão social, na contemporaneidade, por ser integrante da sociedade midiatizada o indivíduo organizacional passa a pertencer, compor e interagir com dezenas de mídias, interligadas e operando ao mesmo tempo e

sem parar. Essa pode ser a maior transformação que o sujeito organizacional apresenta com o passar das décadas.

Por deter a capacidade de se comunicar e se fazer ouvir em diversos meios, o sujeito organizacional passa a ganhar a possibilidade de um novo poder de voz. Um poder que não era acessível nos tempos passados. Um poder de comunicação sem fronteiras e que rompe com as antigas lógicas do tempo e do espaço. Diante desse novo cenário as organizações necessitam adquirir novas competências comunicacionais para compreender e se comunicar com esse sujeito e com essa sociedade que também é transmedial.

O mundo “antigo” que era permeado por interpretações homogêneas e pontos de vistas apresentados nos e pelos meios de comunicação de massa, passa, na atualidade, a ser complexo e difuso, como defende Manucci (2008). No atual cenário há centenas de interpretações e de novos símbolos, que necessitam ser compreendidos pelas organizações, caso essas desejem permanecer integradas com essa nova sociedade midiatizada.

Assim, retomando ao enfoque basilar das organizações, elas serão vistas como fenômenos sociais, que serão influenciadas e transformadas pela lógica transmedial que existe na sociedade midiatizada. Se a comunicação, a cultura e as relações alteram-se através dessa lógica, a comunicação, a cultura e as relações comunicacionais também mudarão.

É uma relação de reciprocidade. Assim como o indivíduo social altera suas sociabilidades, relações, interações e comunicações na sociedade devido ao fator transmedial, essa mudança no singular também resvala na organização que mantém uma relação laboral com esse indivíduo. Por não deter mais a dicotomia dentro de si, esse novo indivíduo social também é um indivíduo organizacional transmedial. E por ser, aliado à comunicação a base da formação organizacional, quando o indivíduo altera-se, a organização também se altera.

Dessa forma, as organizações passam a vivenciar o uso dos meios digitais em seu cotidiano comunicacional, o que acentua o processo de midiatização na sociedade. Por outro lado, sociedade ao relacionar-se cada vez mais com esses dispositivos também exige da organização uma maior conexão nas zonas de contato criadas através dos fenômenos midiáticos.

Segundo Sgorla (2017) todo o processo de midiatização traz as lógicas da mídia para a comunicação e para a cultura organizacional.

Desta maneira, a midiatização da sociedade ecoa intimamente na construção e nas relações comunicacionais no interior da organização e nas suas interações com a sociedade e com os indivíduos organizacionais. Consequentemente, a comunicação, a cultura, os indivíduos e a tecnologia alocados no cerne das organizações também são modificados. Portanto, são esses quatro elementos que a pesquisa irá buscar analisar contrastando as organizações de modelo mecanicista com as alocadas em contexto midiatizado.

A comunicação organizacional sob o olhar e entendimento da organização de modelo mecanicista projeta-se como um instrumento e técnica a serviço dos objetivos organizacionais estipulados, geralmente por uma hierarquia que toma as decisões. Cabendo ao emissor (organização) selecionar e divulgar as informações que eram - são - relevantes para a empresa, de modo que ao receptor cabia - cabe - o papel de receber a informação. Encerrando-se dessa forma as interações comunicacionais entre organização e sociedade.

Com a midiatização da sociedade os papéis alteram-se em diversos níveis. A organização agora conta com um maior número de mídias, o que implica em um maior grau de informações apresentadas. E os indivíduos, utilizando essas mesmas mídias, podem ganhar um novo nível de autonomia. Autonomia que permite, no atual cenário, interações mais relacionais com as organizações. Como é o caso da solicitação de posicionamento por parte da sociedade às organizações em determinados acontecimentos ou a emissão de críticas, elogios ou sugestões à organização nos meios digitais.

Dessa forma, para Kunsch (2008) os novos parâmetros sociais garantiram aos indivíduos novas formas de atuação e interação com as organizações que não eram realizadas no passado. Assim, no que toca a midiatização em relação com a comunicação organizacional, a principal transformação envolve as novas lógicas que as interações comunicativas construídas pelos indivíduos organizacionais tomam, deixando no pretérito, a lógica e ação comunicativa estritamente técnica e instrumental e de controle.

Nesse contexto contemporâneo é preciso que as organizações promovam reconfigurações comunicacionais, assumindo as lógicas midiáticas que perpassam os tecidos e os indivíduos sociais. Para assim, continuar comunicando-se com seus públicos, sejam eles internos ou externos. E além de comunicar-se, que façam parte e promovam o diálogo, apropriando-se das novas potencialidades que os meios digitais promovem para as organizações.

> Em tempos de sociedade midiatizada, em que os discursos e as tecnologias de comunicação integram as tramas nos mais diferentes campos sociais, não nos surpreendemos com a disseminação das informações nas redes sociais da internet e nos aplicativos de celulares. Sabemos ainda que a mesma organização que atua internamente, empreendendo ações de comunicação e relacionamento com seus empregados, também interage com outras instituições, em dinâmicas comunicacionais várias, que buscam seu bom posicionamento no ecossistema político e econômico. Todas essas relações, contudo, são passíveis de construção de sentidos pelos diversos atores sociais. Embora a construção de sentidos tenha existido desde sempre, a teia de relacionamentos torna-se mais porosa em um contexto de midiatização das interações [...]. (PENNINI, 2017, p.35).

Para que a lógica da sociedade midiatizada penetre na organização e nas suas interações comunicacionais, é preciso que os meios digitais sejam compreendidos como uma potencialidade de protagonismo, e não como apenas mais uma ferramenta de comunicação. Assim, nota-se que a visão ferramental dos meios e da comunicação não cabe mais em uma sociedade midiatizada e com demandas que se integram com a cultura e a lógica transmedial.

Para que a organização detenha e vivencie o pensamento, a cultura e a lógica transmedial, é preciso que as ações comunicacionais sejam planejadas e estruturadas dentro da lógica midiática. Já que a gestão estratégica da comunicação se tornará a responsável pela eficiência comunicacional em ambiente midiatizado. Caso não ocorra um planejamento à luz de uma visão midiática e transmedial, os diálogos propostos pela organização podem não ser aceitos ou reconhecidos pelos indivíduos.

> [...] a economia globalizada exige que as organizações revejam sua postura diante da sociedade. Por isso elas passam a incorporar discursos que valorizam práticas responsáveis e a criação do capital social, ampliando sua capacidade interativa em busca da reputação considerada um diferencial, “pois a credibilidade e a respeitabilidade conquistadas determinam se a organização permanecerá ou não na sociedade e estabelecem sua legitimidade pública” (OLIVEIRA, 2009, p.7).

Frente a todas as mudanças sociais e comunicacionais que a sociedade vem atravessando por meio da midiatização, pode-se salientar que as organizações são as instituições que sentem de maneira mais intensa todas essas transformações. Já que têm em si a função de interação constantemente com os indivíduos. Indivíduos que estão reformulando suas relações, simbologias, subjetividades, culturas e lógicas pelo fenômeno midiático.

A reformulação do processo comunicacional, ao mesmo tempo em que, modifica os padrões comunicativos também altera a cultura. Visto que a cultura é formada pela integração comunicacional dos indivíduos sociais. Para Baptista (2011) a sociabilidade e a interação assumem papel de condutor das práticas culturais. Em consonância com o pensamento, Pennini (2017) ressalta que a cultura da mídia, na contemporaneidade, não se restringe mais apenas às mídias. Ela perpassa todos os campos sociais, atingindo também os valores culturais individuais.

No mesmo molde da sociedade, a cultura organizacional também é fruto das relações comunicativas dos sujeitos organizacionais. Como já visto, esse sujeito sofreu transformações que não se restringem mais, apenas, ao campo particular. As transformações também são vivenciadas e partilhadas na organização, surgindo assim novos valores e culturas organizacionais.

Assim, a midiatização social promove mudanças nos campos referentes ao indivíduo, à comunicação e à cultura. Todas essas transformações só ocorrem devido à introdução e assimilação da tecnologia e de sua lógica nos cotidianos e nas partilhas sociais dos indivíduos. São os novos meios digitais que são as responsáveis por delimitar os novos parâmetros sociais, comunicacionais e culturais da sociedade e das organizações, rompendo com as dicotomias vivenciadas no modelo mecanicista, como emissor/receptor e meio/mensagem e etc.

> A digitalização e a popularização das tecnologias de informação e comunicação de uso personalizado tornaram mais complexas o ecossistema midiático, trazendo novas possibilidades de interação e fluxos comunicacionais. A tecnologia digital possibilita uma maior participação dos usuários, que passam a ter a oportunidade de produzir conteúdo e ocupar espaços, que no sistema midiático massivo eram característicos do polo emissor. A emergência de novos espaços de interação, especialmente nos suportes digitais, amplia as possibilidades de resposta e a interpretação dos interagentes. Mais do que isso, as tecnologias digitais ampliam as possibilidades de proposição, pois não se trata apenas de um sujeito receptor, mas de um sujeito que possui condições de construir seus próprios espaços de atuação e, dessa forma, colocar em debate questões de seu interesse (BARICHELLO, 2014, p.6).

É importante ressaltar que as novas tecnologias digitais não transportam todas as interações comunicacionais para o campo digital. Elas introduzem novas possibilidades comunicativas que promovem uma maior circulação e a conexão entre os sujeitos individuais, dando novas oportunidades e características ao processo comunicativo. Com a midiatização da sociedade, atualmente, as relações e os processos de construção simbólica se ancoram nos dispositivos digitais, conforme Pennini (2017).

Mais do que elementos fundamentais e constituintes do processo de midiatização, os indivíduos, a comunicação, a cultura e a tecnologia são os pilares do fenômeno social que se encontra em andamento. Uma das mudanças mais importantes e visíveis que se encontra nas organizações após o início do processo de midiatização é o uso das tecnologias digitais na comunicação organizacional.

As organizações que introduziram a lógica das mídias em sua comunicação organizacional observaram as mudanças nos modos de se comunicar e interagir com os seus públicos. Como ressalta Terra (2009),

> [...] os padrões de bidirecionalidade, instantaneidade e desintermediação foram atingidos [através da midiatização]. Este novo modelo de comunicação, empoderou os usuários, mostrando a vulnerabilidade das organizações frente à participação, colaboração e interação das comunidades da web (TERRA, 2009, p.1).

A utilização das novas tecnologias digitais torna a comunicação organizacional multifacetada e complexa. Multifacetada por deter um inúmero

número de interações comunicacionais e complexa por não apresentar mais o controle do passado. Enquanto no modelo mecanicista a comunicação instrumental era usada para a transmissão de informação, a comunicação midiatizada permite que distintos indivíduos em contato com a organização - interno e/ou externo - possam se expressar em suas mídias individuais.

Partilhas essas, que resvalam na organização, podendo se apresentar de maneira benéfica ou maléfica. Devido a isso, esse novo contexto comunicacional é incerto e volúvel. É nesse nível que o pensamento comunicacional deve ser pensado, planejado e executado reconhecendo as novas características dos indivíduos midiatizados.

> Nesse panorama, a comunicação nas organizações tem passado por adaptações na forma como é planejada, gerida, desenvolvida e avaliada, à medida que adere a estratégias acionadas em mídias com maior tendência à interação. (SGORLA, 2017, p.86).

Stasiak (2013) complementa o pensamento ao apontar que ao utilizarem uma comunicação organizacional mais dialógica e interativa com seus públicos, as organizações investem em propósitos que vão além da construção de imagem e representação midiática. Ao utilizar os modos relacionais de comunicação as organizações buscam construir uma reputação junto à seus públicos, uma nova forma de ser e estar organizacional.

Dessa forma, os indivíduos passam a ambicionar e vivenciar novas formas de interação, bem diferente das vivenciadas com os meios de comunicação de massa. A comunicação, que no passado detinha-se ao recebimento de informações e de publicidade, passa na atualidade a ser construída de maneira conjunta, buscando um significado e um compartilhamento de subjetividades com seus indivíduos integrantes.

É incontestável que toda essa mudança de panorama comunicacional - do modelo mecanicista para o midiatizado - repercute nas relações internas da organização e na constituição de sua cultura. Assim, a cultura organizacional em contexto midiatizado necessita de relações dialógicas, ambiente de trocas e organizações mais abertas, para que as mudanças externas também sejam vivenciadas pelos sujeitos organizacionais. Caso contrário, as interações

comunicacionais e a cultura organizacional continuam em moldes mecanicistas e funcionalistas.

A comunicação e a cultura organizacional em contexto midiatizado propõem que as organizações tornem-se mídia. Cabendo as interações comunicacionais midiáticas reproduzirem os valores, normas, simbologias, subjetividades e posições em todas as suas ações de comunicação. Já que é essa nova forma de posicionamento que é demandado da organização pela sociedade midiatizada.

> Como mídia, as empresas passam a ocupar espaços outros que o de meras fornecedoras de bens ou prestadoras de serviços, atuando de modo muito mais direto nos processos simbólicos dos sujeitos sociais. Ampliando cada vez mais a abrangência de seus relacionamentos, essas empresas midiatizadas reforçam um papel cada vez mais decisivo das organizações nas questões de ordem coletiva. Assim, pode-se perceber como os discursos das organizações midiatizadas colocam em pauta (ao mesmo tempo em que reproduzem, reforçam e rechaçam) valores sociais, normas de conduta e padrões de comportamento que conforma a cultura contemporânea (LIMA; OLIVEIRA, 2014, p.94).

Portanto, pode-se dizer que a lógica e a cultura da mídia produzidas no interior do fenômeno de midiatização alcançam o cerne da organização, atingindo assim, sua comunicação e cultura organizacional. As novas demandas sociais, políticas, econômicas e culturais da sociedade midiatizada, além da ascensão os meios digitais alteraram - e continuam alterando - o ser e o fazer organizacional.

O novo modelo comunicacional envolve múltiplas vozes e numerosas possibilidades comunicacionais. Diante desse ponto e da nova ordem social, econômica, política e cultura a organização se torna necessário (re)transformar para se adequar as novas demandas e interpretações encontrados na sociedade em processos de midiatização.

Portanto, é evidente que a midiatização altera as dinâmicas dos indivíduos, da sociedade e das organizações. Os conceitos estudados e as considerações apresentadas dão conta de um fenômeno em construção que abarca o social, o econômico, o político e o cultural.

SEÇÃO 03 - PESQUISA APLICADA: METODOLOGIA, RESULTADOS E DISCUSSÕES

Diante da necessidade de operacionalizar os objetivos propostos pela trajetória construtiva da pesquisa, a terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos, demonstrando os instrumentos e a aplicação no plano do projeto. Dessa forma, a seção inicia-se com o delineamento da pesquisa, seguido pela caracterização e desenvolvimento, resultando enfim, nas conclusões e nas discussões.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Para que os objetivos buscados na trajetória do estudo sejam alcançados, apresentam-se abaixo os processos metodológicos que serão utilizados visando atingir os resultados.

3.1.1 Pressupostos

- A organização é construída pelo ato comunicativo. Ela interliga, conecta e perpassa os processos organizacionais, os indivíduos, as relações, a cultura, a estrutura, os valores, as narrativas e etc. presentes nesta organização. Sendo assim, uma organização está ligada com a sociedade onde está inserida e, portanto, mantém com ela reciprocidade constante. Não por acaso, aquilo que afeta e transforma a sociedade, também afeta e transforma uma organização.

- O contexto contemporâneo passa por um processo de midiatização. Processo que se caracteriza pela criação, institucionalização e assimilação das redes sociais digitais na e pela sociedade e indivíduos.

3.1.2 Questão direcionadora

Reconhecendo a comunicação como constituinte das organizações, e a possibilidade delas se transformarem com as mudanças vivenciadas pela sociedade, como o processo de midiatização social alteram as relações comunicacionais nas organizações?

3.1.3 Objetivos

O estudo tem como objetivo principal analisar se o processo de midiatização está alterando - ou não - as relações comunicacionais das organizações, observando, portanto, as relações comunicativas internas e externas.

Como objetivos específicos, o trabalho busca:

- Elaborar pesquisa bibliográfica que apresente as transformações das organizações ao longo do tempo, construindo relações e sinergias entre o contexto histórico e os modelos de comunicação organizacional;
- Contextualizar o processo de midiatização da sociedade e suas implicâncias nas relações comunicativas entre os indivíduos e as organizações;
- Aplicar uma pesquisa com gestores de comunicação de empresas de Tecnologia de Informação (TI) da cidade de Bauru/SP, a fim de observar suas percepções e perspectivas sobre as relações comunicativas organizacionais em contexto midiático e sobre o processo de midiatização da sociedade.

3.2. Caracterização e desenvolvimento da pesquisa

Pesquisa exploratória e descritiva, de caráter qualitativo, operacionalizado por meio de revisão bibliográfica e de pesquisa de campo.

Por pesquisa exploratória entende-se o estudo que busca um maior aprofundamento da temática pesquisada. Já a pesquisa descritiva objetiva um aprofundamento, demonstrando as conexões, reflexões e inferências entre os conceitos trabalhados.

Além disso, optou-se pela pesquisa de campo observando que a temática e os objetivos buscados necessitam de um aprofundamento e de conteúdos que serão clareados com a realização de uma pesquisa com tal metodologia.

A primeira fase da pesquisa buscou sedimentar uma base teórica, para que assim, no decorrer do estudo fornecesse subsídios para a construção e realização da pesquisa aplicada. Dessa forma, a revisão bibliográfica, que consistiu na primeira etapa da trajetória metodológica apresenta-se como base para a construção, coleta e análise dos dados que foram buscados nas próximas fases.

Portanto, o estudo subdivide-se em três fases metodológicas: a primeira referente à pesquisa bibliográfica, a segunda referente à pesquisa de campo e coleta de dados e por fim a terceira, que se refere à análise dos dados em consonância com os conceitos previamente levantados durante a revisão bibliográfica. Caracteriza-se assim esse estudo, com uma natureza teórico-aplicada.

A escolha pela revisão bibliográfica apresenta-se da necessidade de construir uma base teórica para a construção da pesquisa aplicada e para a interpretação dos dados obtidos. Para Gil (2008, p. 68) a revisão bibliográfica tem como objetivos principais “a) identificar as informações e os dados constantes dos materiais; b) estabelecer relações entre essas informações e dados e o problema proposto; e c) analisar a consistência das informações e dados apresentados pelos autores”.

Além dos objetivos traçados por Gil (2008), Botelho; Cunha e Macedo (2011) defendem que a revisão bibliográfica garante ao pesquisador uma ampla compreensão sobre o conhecimento que está sendo estudado e apresentado no trabalho. Assim, ela caracteriza-se como a primeira etapa para o surgimento de novos posicionamentos, teorias e pensamentos. Já que através da revisão e revendo o que já foi estudo e apresentado sobre a temática, que é possível notar as lacunas existentes. O que pode assim, gerar novas pesquisas e indagações sobre o tema.

Como complemento, Santaella (2001, p.170) também defende que:

> [...] ao fazer revisão da literatura para a constituição do estado da questão significa passar em revista todos os trabalhos disponíveis, objetivando selecionar tudo que possa servir em uma pesquisa. Nela, a pesquisa tenta encontrar essencialmente os saberes e as pesquisas relacionadas com a sua questão.

Portanto, a escolha de revisão bibliográfica constituiu-se como etapa primária, fundamental e basilar na construção do projeto e do estudo. Através dela foi possível criar nexos entre os conceitos que são pertinentes para a construção do estudo.

A revisão bibliográfica foi construída e subdividida em duas seções, correspondentes à seção 02 e à seção 03. As principais temáticas e as principais referências de cada seção estão apresentadas no quadro 01:

Quadro 1 - Estrutura da Revisão Bibliográfica

Seção	Temáticas	Referências
02	Comunicação Comunicação Organizacional	Duarte (2003); Marques (2005); Braga (2015); França (2003); Martino (2015); Chanlat (2011), Marchiori (2005); Casali (2005) (2006) (2008); Kunsch (2014); Lima e Abbud (2015).
03	Midiatização Sujeito Transmedial Meios Digitais	Hjarvard (2012) (2015); Braga (2006) (2012); Hepp (2015); Santi (2016).

Fonte: Elaboração do autor (2019).

Após a sedimentação dos conceitos pertinentes e relevantes para a pesquisa, o estudo caminhou para a segunda fase: a da pesquisa de campo e coleta de dados. Para essa etapa optou-se pela técnica de coleta no formato de entrevista semiestruturada. Visando o objetivo principal do estudo que é o de compreender as mudanças nas relações comunicacionais organizacionais no contexto de midiatização. Fica claro a escolha da entrevista como forma de observar de maneira interna as mudanças na e da organização.

Gil (2008) defende que a entrevista como forma de coleta de dados garante a obtenção de informações sobre o que os indivíduos sabem, veem, creem, esperam, fazem e etc. Desse modo, tornando nítida a proximidade dos objetivos do trabalho com as informações que a entrevista poderá subsidiar para o estudo.

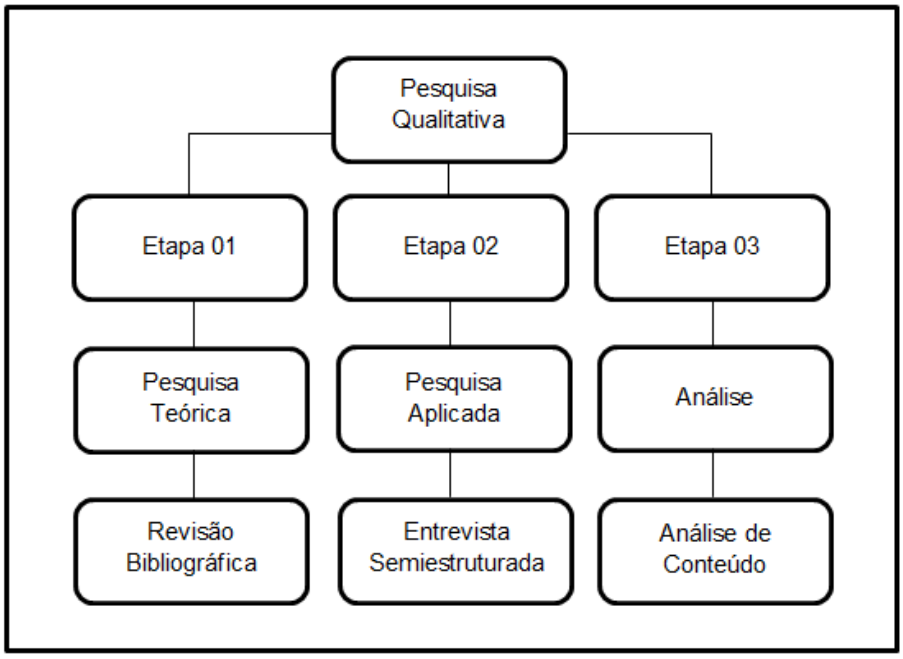
Além da possibilidade de observar e compreender a visão dos gestores de comunicação sobre as relações comunicacionais organizacionais em contexto em midiatização, a entrevista semiestruturada também promove a interação social entre o pesquisador e seu objeto de estudo. Esse elemento oferece a oportunidade de alavancar os resultados. Já que através da interação poderá ser possível à observação de detalhes ou nuances que não seriam sentidas com o uso de outros métodos de pesquisa.

A construção do trabalho é de natureza qualitativa, tanto na primeira etapa quanto na segunda. A pesquisa qualitativa busca resultados além de dados estatísticos, e procura compreender e interpretar o fenômeno em questão. Silveira e Córdova (2009) ainda ressaltam que a pesquisa qualitativa busca os porquês, o que oferece ao estudo informações, significados e valores mais aprofundados. Natureza de análise que também condiz com os objetivos buscados.

Após a aplicação da entrevista semiestruturada foi realizada a análise e interpretação dos dados. As interpretações e análises serão construídas através da relação entre os conceitos apresentados na etapa 01 do percurso metodológico e as respostas coletadas pelas entrevistas - na etapa 02. Para realizar a análise foi escolhido o método de análise de conteúdo, baseado nos escritos de Bardin (2011), etapa 03.

Dessa forma, os percursos metodológicos das três etapas da pesquisa podem ser expressos através da esquematização na figura 01.

Figura 1 - Percurso Metodológico



Fonte: Elaboração do autor (2019).

A utilização da análise de conteúdo sobre as informações coletadas nas entrevistas semiestruturadas correlacionadas com os elementos revisitados na pesquisa bibliográfica deve-se ao fato de que o método permite identificar aspectos que não estão explícitos no texto, possibilitando assim, inferências mais complexas e profundas do conteúdo.

Dessa forma, a análise interpretará os resultados advindos das entrevistas. A análise foi dividida em três momentos, que são: a pré-análise, que tem como objetivo apresentar as primeiras incidências, para que a partir dessas conexões seja possível iniciar a interpretação das respostas.

O segundo momento é a fase de exploração do material. Na terceira etapa a revisão teórica construída pela pesquisa bibliográfica articula-se com o tratamento dos resultados e interpretações obtidos das respostas das entrevistas semiestruturadas. Garantindo assim, as incidências e considerações que são objetivadas.

4.3 Resultados e Discussões

4.3.1 Amostra

Diante do objetivo de compreender as alterações nas relações comunicacionais organizacionais em um contexto em midiatização, o estudo optou por aplicar a pesquisa com gestores de comunicação da cidade de Bauru/SP que atuam em empresas de TI.

A opção por gestores de comunicação parte do pressuposto que o cargo em destaque, é o mais apto em contexto organizacional para observar, identificar, compreender e reflexionar sobre as mudanças comunicacionais que o contexto midiatizado está promovendo - ou não. Dessa forma, os gestores de comunicação tornam-se os mais indicados para promover as inferências e as reflexões que o estudo objetiva.

Além desse ponto, a escolha por empresas do segmento de TI foi proposital e planejada pelo estudo. Quando analisado os diversos segmentos organizacionais, notou-se que o setor de tecnologia da informação permite e garante uma aproximação das novas tecnologias digitais devido ao seu caráter operacional. Elemento esse, que é fundamental e basilar no processo de midiatização vivenciado pela sociedade. Visto que, essas empresas utilizam essas tecnologias como forma de prestação de serviço ou de construção de produtos, as relações com os objetivos buscados pelo trabalho tornam-se claros.

A área de TI também é reconhecida pela necessidade e pela presença de colaboradores com altos níveis de qualificação. O que garante ao estudo o diálogo com um setor que está atento e inserido no contexto das tecnologias digitais. Além desse ponto, o setor brasileiro atualmente é líder em investimentos e rentabilidade em comparação como os outros países da América Latina e ocupa a sétima posição em relação ao mercado global (ABES, 2019). O que demonstra o crescimento e as potencialidades do setor em ambiente nacional.

Sendo assim, o estudo selecionou gestores de comunicação que atuam em empresas de TI. Como requisito para a seleção, as empresas deveriam deter um setor de comunicação estruturado e sediado na cidade de Bauru/SP. O requisito é fundamental para o alcance dos objetivos e das reflexões propostas, além do caminhar das escolhas metodológicas. Visto que, são os

gestores de comunicação os representantes, os planejadores e os executores da comunicação nas organizações. Dessa forma, os resultados e as percepções buscadas vêm desses profissionais que detêm propriedade para falar sobre as transformações comunicacionais na organização.

Para a seleção dos gestores de comunicação utilizou-se uma amostra não probabilística - ou seja, intencional. A seleção das empresas e dos profissionais ocorreu em duas etapas.

A primeira etapa consistiu no contato com a Associação de Empresas de Serviços de Tecnologia da Informação - ASSERTI. A ASSERTI foi criada a partir da I Semana de Tecnologia da Informação que ocorreu na cidade de Marília em 2008. No evento, empresários da área de TI uniram-se para promover a parceria e o desenvolvimento da área na cidade. Em 2012, a união e parceria de 04 anos deu origem à associação.

A ASSERTI busca a integração entre as empresas de TI e o poder público. Sendo o único órgão representativo do setor de tecnologia da informação na região. Em 2017, foi criada a primeira representação regional da ASSERTI na cidade de Bauru. Em 2018, a segunda representação regional foi inaugurada na cidade de Botucatu. Atualmente a ASSERTI engloba mais de 100 empresas de tecnologia da informação.

Através do contato com um dos representantes da ASSERTI em Bauru, o estudo identificou e catalogou todas as empresas do setor de TI da cidade de Bauru/SP, concluindo assim a primeira etapa. Com o fim da primeira etapa foram encontradas 35 empresas de TI no município.

A segunda etapa consistiu no contato da pesquisadora com as empresas para mapear as que possuíam um setor de comunicação estruturado e sediado na cidade de Bauru/SP. Logo após o mapeamento, os gestores de comunicação das empresas foram contatados e convidados a participar do estudo. Com o final da segunda etapa foram encontradas 04 empresas de TI na cidade que detinham os requisitos necessários para a entrevista. Todas as empresas e gestores da comunicação aceitaram participar do estudo.

Durante o contato com as empresas observou-se que, as organizações que não detinham área de comunicação na estrutura organizacional, geralmente contratavam empresas de comunicação - como agências de comunicação, de publicidade e etc. - para realizarem as suas ações

comunicativas. Além desse ponto, diante do rápido contato com essas empresas foi possível notar que o conceito de comunicação era exclusivamente voltado para o marketing, para a publicidade e para os objetivos de venda.

Diante desse cenário, foram selecionadas as 04 empresas de TI que participariam do estudo. No trabalho, elas são representadas pelos seus gestores de comunicação. Alcançando dessa forma os requisitos buscados pela pesquisa e visando abranger os objetivos estipulados.

4.3.2 Instrumento de Coleta e Aplicação

Conforme planejado previamente pelo percurso metodológico, o instrumento de coleta de dados escolhido foi a entrevista semiestruturada. O modelo semiestruturado permite ao pesquisador uma maior flexibilidade, adequação, introdução ou retirada de perguntas que não estão necessariamente no roteiro. Dessa forma, é possível a promoção de uma maior flexibilidade e adequação ao entrevistado, ao modelo e ritmo de conversa construída.

A entrevista semiestruturada utiliza-se de um roteiro como base, tendo como direcionador os pressupostos levantados, o problema de pesquisa e o objetivo principal. O roteiro foi dividido em três partes (apêndice A) que foram estruturadas pensando já nos eixos de análises e categorias de análise utilizadas posteriormente para a interpretação dos resultados.

Segundo Bardin a categoria de análise caracteriza-se na AC, como “a operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente por reagrupamento [...] com os critérios previamente definidos” (BARDIN, 1977, p. 117).

Desta forma, definiu-se como as partes do roteiro:

<u>1. Organização e da Comunicação Organizacional:</u> buscava conhecer as características da empresa e a visão do entrevistado sobre a comunicação organizacional. A segunda parte ainda mapeava a rotina de trabalho e as

principais ações, operacionalizações, metas e etc. da comunicação organizacional da empresa.

2. Midiatização: detinha a intenção de conhecer a visão, a percepção e as reflexões do entrevistado sobre o processo de midiatização da sociedade. Além de buscar relações entre o processo midiático e a vivência organizacional vivida.

3. Comunicação Organizacional: objetivava observar as mudanças que o processo midiático da sociedade ocasionou - ou não - nas relações comunicativas da organização sob o olhar do entrevistado. Essa parte buscava conexões entre as seções 2 e 3 e também o posicionamento e as inferências do entrevistado sobre esse momento social, comunicacional e organizacional.

Dos quatro gestores entrevistados, todos preferiram a aplicação da entrevista na forma presencial. Em todas as ocasiões, antes do início da entrevista a pesquisadora apresentou um termo de consentimento de participação, onde informou os dados da pesquisa e garantiu ao participante o anonimato do nome pessoal e do nome da empresa. Diante dessa garantia, o estudo irá identificar os participantes através dos códigos E1, E2, E3 e E4 (sendo a ordem numérica referente à ordem cronológica das entrevistas).

O termo também garantia o direito de não resposta ou interrupção da entrevista a qualquer momento. Todos os participantes detêm uma via desse documento, ficando a segunda via com a pesquisadora.

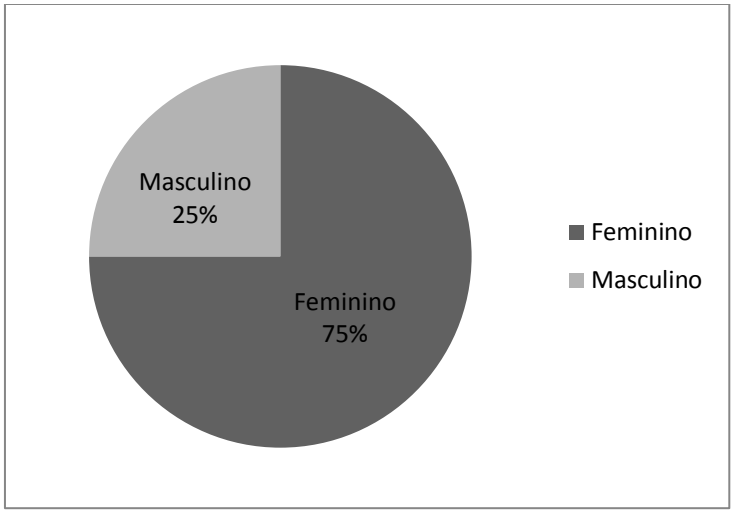
Para maior aproveitamento das informações disponibilizadas pelos participantes, as entrevistas foram gravadas e depois transcritas (Apêndice B) para facilitar a construção das relações, da análise e da interpretação dos dados. As entrevistas foram realizadas entre os dias 25 de junho e 10 de julho e tiveram durações variando de 45 a 76 minutos.

4.3.3 Perfil dos Entrevistados

O estudo entrevistou 04 gestores de comunicação de empresas de TI sediadas em Bauru/SP. A amostra divide-se em 03 participantes do sexo feminino e 01 do sexo masculino (gráfico 01). Em relação à faixa etária, 03 entrevistados têm idade entre 30 e 35 anos e 01 entrevistado tem idade entre

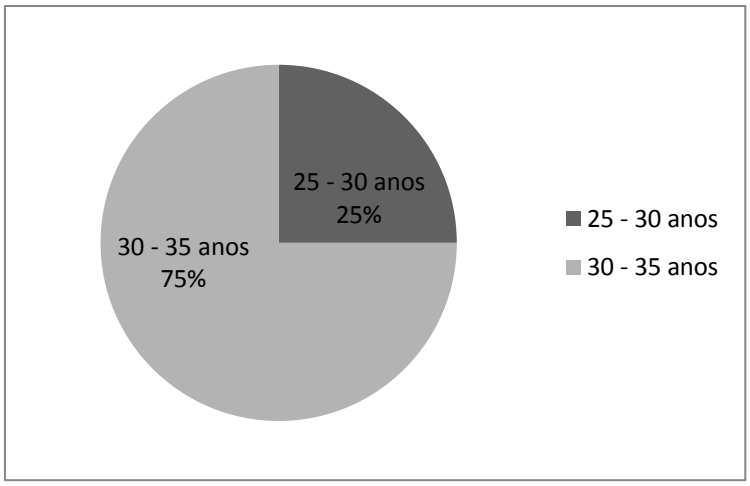
25 e 30 anos (gráfico 02). A relação entre os entrevistados, o sexo e a idade está apresentado na tabela 02.

Gráfico 1 - Sexo dos Entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Gráfico 2- Idade dos Entrevistados



Fonte: Elaboração do autor (2019).

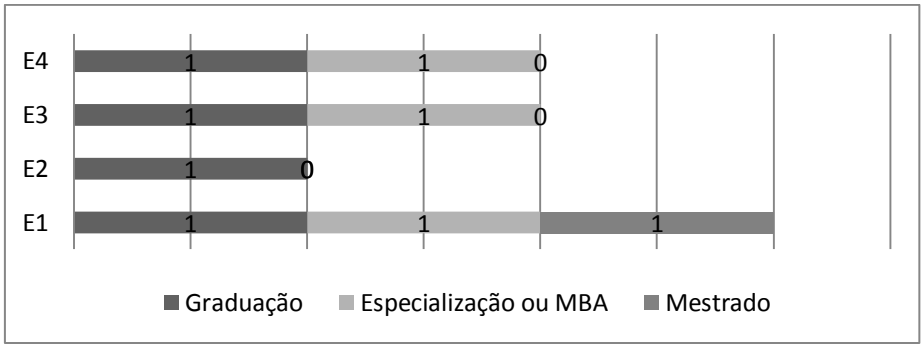
Quadro 2- Sexo e Idade dos Entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade
E1	Feminino	30 - 35 anos
E2	Masculino	25 - 30 anos
E3	Feminino	30 - 35 anos
E4	Feminino	30 - 35 anos

Fonte: Elaboração do autor (2019).

Em relação à formação dos entrevistados, todos detêm o título de graduação em comunicação social. Sendo 03 com habilitação em publicidade e propaganda e 01 com habilitação em relações públicas. Acerca da formação continuada, dos 04 entrevistados 01 não detêm formação continuada, 03 detêm o título de especialista e 01 detêm o título de mestre (gráfico 03). Buscando conquistar mais informações sobre os participantes, foi coletado o desde quando cada um está na empresa atual (tabela 03).

Gráfico 3 - Titulação dos Entrevistados



Fonte: Elaboração do autor (2019).

Quadro 3- Anos na Empresa

Entrevistado	Anos
E1	0 - 1 ano
E2	4 - 5 anos
E3	5 - 6 anos
E4	1 - 2 anos

Fonte: Elaboração do autor (2019).

Através do cruzamento desses dados é possível notar a diferença das vivências entre os perfis profissionais dos entrevistados nas organizações em foco, visto que há entrevistados com menos de um ano de empresa, e em contrapartida há o participante E3 que caminha para completar o sexto ano na organização.

Além das informações acerca dos participantes, também foi coletado dados acerca da idade da empresa e da quantidade de funcionários. Esses números tem o objetivo de demonstrar o tamanho e apontar - no futuro - relações entre os modelos comunicacionais e de gestão com a idade e tamanho das empresas (tabela 04). A ordem das empresas condiz com a ordem dos entrevistados. Portanto o entrevistado 01 é funcionário da empresa 01.

Quadro 4 - Tamanho e Idade das Empresas

Empresa	Idade	Número de Funcionários
E1	15 - 20 anos	100 - 150
E2	10 - 15 anos	50 - 100
E3	20 - 25 anos	100 - 150
E4	10 - 15 anos	50 - 100

Fonte: Elaboração do autor (2019).

4.3.4 Resultados e discussões

Para a sistematização dos resultados e as possíveis inferências construídas o estudo optou por apresentar e utilizar os eixos de análises e as categorias alinhadas ao roteiro de entrevista aplicado junto à amostra. A sistematização está de acordo com o quadro 02:

Quadro 5 - Eixos de Análises e Categorias

Eixo de análise		Categorias
01	Organização e Comunicação Organizacional	A) Visão da comunicação organizacional
		B) Rotina de trabalho e as ações da comunicação organizacional
02	Midiatização	C) Processo de Midiatização
		D) Processo em midiatização x organização
03	Mudanças Organizacionais Comunicacionais	E) Impactos da midiatização nas relações comunicativas

Fonte: Elaboração do Autor (2019).

01. Eixo de análise: Organização e Comunicação Organizacional:

Quanto à compreensão acerca da organização e da comunicação organizacional nas organizações pesquisadas, observa-se uma convergência de olhares, de ações comunicativas e de modelos de canais de comunicação selecionados e utilizados pelos gestores para construir um fluxo de comunicação interno e externo.

A) Visão da comunicação organizacional:

Na categoria sobre a “visão da comunicação organizacional”, as percepções alinham-se, principalmente, na importância dada pelos participantes à comunicação que siga o modelo horizontal. Observa-se que uma comunicação que detenha um caráter mais horizontal, geralmente associa-se com um modelo comunicacional mais relacional e integrado entre as partes que compõe a organização. Brandão (2018) ressalta ainda que comunicações horizontais detêm em sua significação, conotações de partilha. Onde a maior participação, o maior poder de voz e as relações menos hierarquizadas promovem uma dinâmica mais participativa, criativa e integradora, elemento primordial para a construção de relações comunicativas coerentes e que façam sentido para os funcionários.

Dessa forma, proporcionar e fortalecer um ambiente e uma comunicação horizontal é um caminho que leva a promoção de uma maior integração e de um sentimento de pertencimento organizacional. Elementos que no contexto

contemporâneo consolidam-se como diferencial e vantagem competitiva frente as demais organizações.

Todos os participantes ressaltaram a diferença que uma comunicação interna horizontal acarreta na construção de relações no interior da organização. Além de possibilitar e facilitar a comunicação entre todos os membros, uma comunicação organizacional horizontal parte-se do princípio de uma comunicação de todos para todos.

Elemento que dá às relações comunicacionais uma simbologia de igualdade. A partir do momento que a organização e as suas formas comunicativas não se constroem através da hierarquização comunicacional e da repartição dos colaboradores por setores e cargos, os funcionários passam a conceber um sentimento e uma visão de pertencimento. Onde todas as partes detêm uma relevância e uma importância no todo organizacional.

Além disso, para Ferrari (2016) a promoção de um ambiente comunicacional horizontal garante a promoção e a propagação dos valores e dos sentidos organizacionais. Visto que, é através do diálogo horizontalizado que os elementos organizacionais elementares da organização são partilhados por e para todos os funcionários. Desse modo, tudo que envolve a organização relaciona-se com todos.

> Falar de comunicação interna implica, neste sentido, valorizar e potenciar os níveis de engajamento das pessoas que fazem parte de cada organização. Falar de engajamento significa abrir o diálogo, dar voz, autonomia e espaço aos funcionários – sempre alinhado ao objetivo organizacional, para gerar [...] o sentimento de ser parte da organização (FERRARI, 2016, p. 151).

Complementando a fala de Ferrari (2016), Brandão (2018) afirma que ao compartilhar esses valores de maneira horizontal, a referência de comportamento - entre os funcionários - torna-se mais clara e prática. Visto que, a partir da “socialização organizacional”, pontes e conexões comunicacionais e culturais são construídas visando o envolvimento efetivo do colaborador na organização.

> Por isso, urge que as organizações se tornem cada vez mais participativas e menos hierarquizadas nos seus relacionamentos internos. Ou seja, que saibam estabelecer dinâmicas produtivas mais participativas que lhes permitam conseguirem atingir tanto objetivos econômicos como sociais (BRANDÃO, 2018, p. 98).

Esse olhar comunicacional afasta-se da noção mecanicista, onde a comunicação organizacional detinha o objetivo de repassar informações, apenas. Para os gestores, uma comunicação mais horizontal garante um maior engajamento e participação na organização, como é possível observar através dos excertos a seguir:

E1: “[...] não tem a hierarquização, a gente está todo mundo no mesmo patamar, trabalhando e se relacionando [...]”.
E2: “A gente tem uma cultura de muita horizontalidade, do CEO até o estagiário, todo mundo conversa e participa do processo de decisões de projetos [dentro da empresa]”.

Assim como Marchiori (2009) ressalta, os valores comunicativos resvalam nos valores culturais construídos na organização. Dessa forma, uma comunicação horizontal acarreta em uma cultura também horizontal. Fato que é possível ser observado nos arranjos físicos das organizações pesquisadas.

Uma comunicação horizontal além de construir uma cultural também horizontal, promove uma cultura criativa. Muzio (2017) ratifica a importância de ambientes e relações comunicativas horizontais para criação de uma ação criativa; elemento essencial quando se fala de empresas de tecnologia de informação. Visto que a criatividade é basilar na construção dos seus produtos e serviços.

> [...] a criatividade não vem por acaso. Ainda que essa criatividade possa partir de um insight individual, ela só irá progredir se o ambiente coletivo favorecer sua fluência entre os setores envolvidos no processo de inovação. Isso evidencia que é preciso que os dirigentes organizacionais tomem determinadas decisões para que o caminho entre a criatividade e a inovação não seja interrompido por barreiras processuais ou burocráticas (MUZIO, 2017, p. 117).

A divisão e organização física das empresas pesquisadas demonstram como as relações comunicacionais são construídas. Tanto na empresa 01, quanto na empresa 02 não há divisão entre os setores. Não há como diferenciar geograficamente quem é o estagiário e quem é o gestor, já que ambos trabalham lado a lado.

É importante ressaltar que esses arranjos geográficos são interessantes e culturalmente utilizados no setor de Tecnologia de Informação. Visto que o seu processo produtivo demanda uma maior união e colaboração entre as áreas organizacionais.

Miranda, Liboreiro e Borges (2017) complementam ainda, que arranjos geográficos horizontais nas organizações são capazes de promover uma atuação conjunta na criação de novas ideias e na continuação e troca de aprendizado entre os funcionários. Auxiliando assim, no alcance dos objetivos e metas organizacionais. Então. mais do que um ambiente sem paredes e com mesas coletivas, esses arranjos arquitetônicos possibilitam o intercâmbio e a consolidação da comunicação organizacional horizontal.

Porém, mesmo com a necessidade de integração entre as áreas, um entrevistado relata a dificuldade de se criar uma comunicação horizontal. Levando-se em conta que os valores de horizontalidade e integração comunicacional são valores recentemente alocados no interior das organizações, é fácil encontrar empresas que ainda na contemporaneidade detêm barreiras para instaurar esse outro modelo de relação comunicativa.

Essas barreiras hierárquicas, comunicacionais e geográficas mais do que barrar a produção de serviços e produtos, inibe a construção de relações comunicacionais e de trocas e partilhas. Em organizações que ocorrem esses bloqueios, o funcionário e a organização perdem. Visto que uma ação individual não é suficiente para produzir a criatividade e a inovação no interior de uma organização, é preciso uma coletividade criativa. Ressaltando novamente a importância da construção, da perpetuação e da manutenção de relações comunicacionais que sejam horizontais e que promovam a partilha de ideias, significados, olhares e etc.

> O profissional está inserido em uma conjuntura social e sua criatividade sofre influência desse sistema coletivo seja por normas, por processos de comunicação ou por relações interpessoais, que podem facilitar ou dificultar a ação criadora. O resultado final da criatividade pode ser um produto, um serviço ou um processo organizacional que trará um benefício coletivo, normalmente, com um ganho de eficiência. Diante da complexidade organizacional, esse resultado final, por vezes, envolve expertises de diferentes campos do saber, em um processo crítico de refinamento e adequação. Nessa ordem, o trabalho de um indivíduo em particular não seria suficiente para gerar a criatividade organizacional, ainda que esta parta de insights individuais (MUZIO, 2017, p. 111).

A existência de barreiras para a construção de uma comunicação horizontal não é restrita a organizações que ainda mantém um modelo organizacional mecanicista e hierárquico em seu interior. Mesmo em organizações que já estão remodelando suas gestões e suas comunicações para um modelo mais integrado e horizontal, ainda é comum encontrar resistência frente às mudanças. Como se pode notar no trecho abaixo:

E3: “[...] é sempre difícil para uma empresa mais tradicional fazer isso, eu acredito que estamos tendo sucesso. A gente tem conseguido fazer essa transformação [comunicação vertical para horizontal], mas a gente ainda está no meio desse processo transformativo. De se tornar uma empresa mais horizontalizada, mais aberta e que ouve mais as pessoas [...]”.

A partir de uma relação comunicacional mais horizontal, os gestores buscam criar um comunicar que se conecte com os outros colaboradores e que tenha sentido para os mesmos. Que não seja uma comunicação apenas construída por um setor específico, mas sim, uma comunicação com caráter colaborativo e partilhado.

Esse olhar pode ser associado às novas demandas mercadológicas, sociais e individuais. Visto que, os colaboradores buscam agora também, pertencimento e propósito em seus trabalhos e nas empresas que fazem parte.

As noções de pertencimento, em muito convergem com os conceitos e as percepções de felicidade e bem-estar no trabalho por parte do funcionário. Sender e Fleck (2017) garante que, quando o colaborador experimenta e vivencia a felicidade no trabalho ele cria em seu consciente uma imagem

positiva acerca da organização, acarretando assim, em uma busca por um melhor desempenho laboral. Os autores chamam essa relação de “ciclo de autoperpetuação da motivação positiva do trabalho alimentado por recompensas autogeradas”.

Além do ciclo e a da auto-percepção de felicidade no trabalho por parte do colaborador, os autores ressaltam que, para que essa visão e percepção sejam construídas na subjetividade do funcionário é preciso que a comunicação e cultura organizacional propiciem ambientes e relações favoráveis a essa construção simbólica individual; locais que detêm, em geral, características de abertura comunicacional e de dinamicidade.

Assim como Sender e Fleck (2017), Sant’anna (2012) também reafirma a importância da satisfação e da valorização profissional no contexto contemporâneo de intensa competição mercadológica.

> [...] as pessoas compõem os ativos intangíveis da organização e consistem em seus principais diferenciais competitivos. Muitas organizações vêm divulgando um interesse em desenvolver estratégias para valorizar seu quadro de pessoal e estabelecer condições necessárias para o seu bom desempenho, sua satisfação e seu bem-estar. Tanto gestores quanto acadêmicos sugerem que ações e práticas organizacionais e gerenciais devam ser direcionadas para o desenvolvimento dos ativos humanos e o aumento da competitividade organizacional (SANT’ANNA, 2012, p. 746).

Diante dessa nova demanda interna, a amostra demonstrou a necessidade de readequação e reformulação das estratégias de comunicação interna pelas empresas. Dois participantes relataram a necessidade de reorganizar a operacionalização da comunicação interna, com a criação de novos canais e a remodelagem de algumas estratégicas comunicativas, como indica o excerto abaixo:

E3: “[...] a gente tem montado estratégias para conseguir chegar nesse nível de interação [comunicação de todos para todos]. Então a gente está em um processo de construção de um portal [intranet] que visa, fundamentalmente, fazer a integração da comunicação. É uma rede corporativa, mas o intuito dela é ser colaborativa [...] Para não ser mais uma comunicação minha [gestor de comunicação] para todos, e sim de todos para todos”.

B) Rotina de trabalho e as ações da comunicação organizacional

Na categoria “rotina de trabalho e as ações da comunicação organizacional”, a amostra demonstra que o principal canal de operacionalização da comunicação é o sistema de intranet. Canal onde todos os funcionários estão alocados e que permite a comunicação desses. Para os participantes, a intranet facilita a conexão entre os diversos funcionários e setores. Além do uso da intranet, o participante E3 indicou o uso de newsletter e mural.

Apesar da eficácia comprovada pelos participantes da operacionalização comunicacional promovida pela intranet, o conceito de relação comunicacional como partilha vai além da eficácia comunicacional. A relação comunicacional partilhada remete ao encontro de consciências e ao tornar comum promovido pela comunicação. Ele não busca apenas transmitir informações e garantir uma comunicação criada coletivamente.

Ao partilhar comunicacionalmente as organizações devem buscar o encontro e a interação entre os diversos colaboradores. Criando sentimentos de pertencimento, de poder de voz e de localidade de fala organizacional. Rompendo com travas comunicacionais e barreiras setoriais. Elementos que escapam da vivência comunicacional projetada e vivenciada em plataformas.

Além do uso da intranet nos arranjos comunicativos da organização, dois participantes relataram a importância da comunicação face a face. Para o participante E1, esse modelo comunicacional mais pessoal dá a sensação de cuidado e de preocupação com os colaboradores por parte da organização. Fala exibida no excerto a seguir:

E1: “A gente tem muita acessibilidade com os colaboradores. Então às vezes a gente vai até a bancada e fala algum lembrete ou comenta algo. Como tem as bancadas é fácil e rápido fazer essa comunicação pessoal, então tem também esse tipo de comunicação física. [...] a gente não tem problema com realizar esse tipo de comunicação”.

Para o participante E1 esse modelo de comunicação mais face a face além de demonstrar a preocupação com o indivíduo também é fruto de estratégias do marketing interno. Os entrevistados apontaram que buscar a satisfação dos colaboradores é uma das metas almejadas pelas estratégias e ações da comunicação interna.

Além da criação de ambientes mais integrados, horizontais e colaborativos, a comunicação interna relaciona-se também com a gestão de pessoas e a gestão de permanência. O participante E2 relatou uma política de comunicação interna que consiste na declaração de interesse por parte do funcionário em ir a eventos, congressos e etc., em uma plataforma interna conectada com o setor de recursos humanos e financeiro.

Esse canal de comunicação oferece ao funcionário a oportunidade de utilizar uma verba organizacional que é reservada para a qualificação e aprofundamento do funcionário, caso ele deseje. Dessa forma, segundo o entrevistado E2, o funcionário vê na empresa uma figura que estima e impulsiona o seu crescimento profissional. Assim, ao mesmo tempo em que a organização beneficia-se com o aumento do aprofundamento das competências do seu funcionário, ele se vê em uma posição de valorização perante a organização. Como afirmado abaixo:

E2: “[...] é uma política que a empresa criou para que os funcionários ganhem um 14° salário. Esse “salário extra” pode ser uado em cursos, congressos e eventos que o colaborador queira ir”.

A gestão de pessoas gerenciada pela comunicação interna busca criar um sentimento e uma simbologia de pertencimento e de valorização profissional. Visto que, a partir do momento em que o colaborador sente-se parte do todo, do processo e da estima organizacional ele tende a deter níveis

de eficácia e de produtividade maiores. Inferências e ações que a gestão da eficiência introduziu nas organizações contemporâneas.

Nesse contexto, a gestão de pessoas assume um papel primordial em tempos de competitividade recrudescente e de busca por profissionais com conhecimentos específicos. Visto que, a organização que detém os melhores e mais gabaritados colaboradores detém também uma variável competitiva não encontrada facilmente no mercado.

Mas, para que a gestão de pessoas seja efetiva no interior organizacional é preciso que as políticas e as práticas comunicacionais, culturais e de valorização promovam a criação dessas capacidades individuais, conforme afirma Demo, Fogaça e Costa (2017).

> [...] o novo cenário que emerge é marcado pela abertura de mercado, o surgimento do empreendedorismo, o aumento da concorrência e a busca pela inovação, qualidade e eficiência [...]. Nesse contexto, a atração, capacitação, valorização e retenção de talentos assume conotação especial, constituindo o principal desafio estratégico da gestão de pessoas no novo milênio, delineando os pressupostos, fundamentos e conceitos da moderna gestão. [A gestão é a] habilidade de gerenciar os recursos humanos (RH), por meio de políticas e práticas, para conquistar e manter vantagem competitiva e, assim, as pessoas constituem a principal fonte de competência essencial das organizações (DEMO, FOGAÇA e COSTA, 2017, p. 251).

Porém, mesmo identificando essa necessidade organizacional, ainda são básicas e pontuais as ações de gestão de pessoas. Acarretando em uma gestão que não atinge seus objetivos principais e competitivos. Analisando os relatos dos entrevistados é possível notar que mesmo estando em um ambiente bastante acirrado e que detém uma abundância de vagas - devido a pouca oferta de colaboradores no cenário brasileiro - a gestão de pessoas não é promovida pela comunicação organizacional interna. Em nenhuma entrevista foi citada ações, práticas ou políticas específicas que buscam criar essa estratégia no cerne da organização. O que desvela que apesar da academia já ressaltar a importância da gestão de pessoas, esse conhecimento ainda não atingiu completamente o mercado.

Além das ações e dos canais demonstrados, o participante E2 ressaltou uma ação comunicativa interna que se diferenciou das outras apresentadas

previamente e pelos outros participantes. Além dos canais utilizados, a empresa 02 detém uma política de reportes semanais. Os reportes semanais são basicamente reuniões coletivas onde os projetos se unem e trocam ideias, experiências e sugestões.

Segundo o participante E2 essa ação é orgânica e natural na empresa, que - apesar do caráter voluntário - criou uma cultura de troca de sugestões muito grande. Ele ainda ressalta que essa ação promove a interação mais próxima entre os projetos e um aumento no nível de companheirismo e colaborativismo na organização, como pode ser visto no trecho abaixo:

E2: “A gente também faz reportes semanais sobre o trabalho - é voluntário - onde cada time coloca as metas, as ações e etc. Às vezes a sugestão de outra pessoa e usada como experiência para mim, ou eu posso acabar colaborando com aquele outro time. Há muita troca de informação”.

Os gestores entrevistados demonstraram uma grande preocupação com a operacionalização da comunicação interna. Visto que, quando questionados como é construída e como funciona a relação comunicativa no interior da organização todos remeteram às operacionalizações e plataformas de comunicação. Nesse sentido, o valor estratégico da comunicação organizacional como partilha perde um pouco do seu caráter de tornar comum. Visto que, esses princípios não estão regendo a construção, o planejamento e a execução das ações comunicativas.

Brandão (2018) sustenta que a comunicação interna deve-se apoiar em quatro pontos chave, que são: o envolvimento expressivo de toda organização na comunicação, a harmonia e coerência das ações comunicativas, a mudança de atitudes e a manutenção desse espírito de mudança nos funcionários e por fim, a garantia de uma melhor e inclusiva relação comunicacional.

Diante do cenário encontrado nas empresas pesquisadas em recontro com os quatro pontos descritos por Brandão (2018), observa-se que a comunicação organizacional executada nas organizações entrevistadas não assume todas as potencialidades possíveis. O olhar acerca das relações comunicativas, apesar do contexto e do amplo estudo acadêmico - ainda

remete a valores vivenciados e perpetuados por organizações de cunho mecanicista e humanista.

Além de todas as ações comunicativas internas apresentadas, as áreas de comunicação também são responsáveis pela comunicação externa da empresa. Todos os participantes demonstram a importância das redes sociais digitais como canais de comunicação com seus públicos externos.

Todas as empresas pesquisadas também detêm páginas nas redes sociais - principalmente no Facebook. O que acarreta em um planejamento de marketing digital. Quando perguntados sobre as ações de comunicação externa houve um consentimento da amostra nas respostas que envolviam a utilização do marketing digital, conforme observado nas citações abaixo:

E2: “Hoje em dia a gente tem contas no Facebook, no Instagram, no Spotify, a gente também produz conteúdo para outros sites grandes. Em breve vamos entrar no Youtube”.
E4: “As redes sociais é o nosso principal canal de comunicação com o mercado. Nesse universo ofertamos nossos produtos, educamos o mercado e criamos admiradores para a nossa marca”.

Para os gestores, as redes sociais são e devem ser um reflexo da comunicação interna. O participante E3 ainda ressalta a importância da similaridade dos discursos do ambiente interno com o ambiente externo. Além do uso das redes sociais para a comunicação de seus produtos e serviços, os gestores denotam a importância de a comunicação ser pensada e executada estrategicamente com propósito.

Mourão (2018) ainda denota que, quando a comunicação externa é construída com propósitos delimitados estrategicamente pela comunicação organizacional, as organizações promovem o desenvolvimento de uma marca coerente e coesa com seus valores, cultura e relações comunicativas. A autora também evidencia outras potencialidades que as redes sociais digitais podem promover para a organização, como:

> No âmbito das novas tecnologias surgem as redes sociais [digitais] que têm vindo a ser encaradas como ferramentas fundamentais em vários domínios, tais como: recrutamento, avaliação de potenciais candidatos, estabelecimento e manutenção de uma relação mais estreita com os seus públicos (MOURÃO, 2018, p. 207).

Para a amostra, o propósito vai além da criação do consumo para seus serviços e produtos. As redes sociais devem ser um ambiente de trocas e de comunicação com seus clientes e não clientes. Visto que, quando há uma comunicação externa pensada e bem estruturada, o não cliente pode - através da relação satisfatória - torna-se um. E assim se fidelizar a organização.

Além das redes sociais, os participantes ressaltam o benefício do uso das métricas como análise e mensuração das interações nas mídias sociais. Os participantes E1 e E2 relataram o auxílio que essas métricas promovem na criação de estratégias, na instauração e na avaliação das ações em ambiente digital, como exposto abaixo:

E2: “Para a área de marketing digital a gente agora acaba tendo mais mensuráveis de sucesso ou de fracasso que antes a gente não tinha. Hoje em dia a gente faz algumas ações de marketing e de divulgação online e consegue através de um google ads saber quantas pessoas vieram do link, ou quantas pessoas vieram de uma menção de algum influenciador. Nesse ponto as ações de marketing passam a ser mais palpáveis e melhor avaliadas”.

Através da fala dos participantes observa-se que as estratégias e as ações de comunicação externa das empresas pesquisadas concentram-se - quase que exclusivamente - nas redes sociais digitais. Tal movimento nasce do processo de midiatização que a sociedade está vivenciando na contemporaneidade.

02. Eixo de Análise: Midiatização

A) Processo de Midiatização

Na categoria “processo de midiatização” a compreensão do processo pelos entrevistados ofereceu à análise visões convergentes em alguns aspectos e divergentes em outros.

Anteriormente, a revisão bibliográfica conceitualizou o processo de midiatização da sociedade. Para Santi (2016) a midiatização é a assimilação dos processos midiáticos pelas instituições e pela sociedade. Tornando-se referência na reorganização social, devido à inscrição dos meios digitais no interior das sociedades. A autora ainda denota que no processo de midiatização os dispositivos digitais passam a organizar os fluxos e os caminhos sociais.

Complementando, Hjarvard (2012) demonstra a mudança do uso majoritário das comunicações face a face para as comunicações através das redes sociais digitais. Segundo o autor, esse movimento ocorre devido às potencialidades que a comunicação em midiatização fornece em detrimento à anterior.

> Em contraste com a comunicação face a face, os meios de comunicação [digitais] podem estender a interação no tempo e no espaço: os meios de comunicação permitem a comunicação instantânea com pessoas em qualquer lugar do mundo [...] (HJARVARD, 2012, p. 78).

Dessa forma, o estudo buscou a compreensão que os participantes detêm do processo de midiatização da sociedade, para assim, colocá-los em contraste com o referencial teórico. Como elemento convergente na amostra, os participantes identificaram o processo de midiatização como uma mudança. Uma mudança que atinge os níveis econômicos, sociais e culturais.

Todos também concordam que as mudanças são promovidas pelas inserções das novas tecnologias, principalmente as redes sociais digitais, e que esse novo contexto oferece incertezas e a necessidade de se transformar. Quando questionados como compreendiam o processo de midiatização, os participantes responderam:

E1: “A gente está tendo uma mudança muito grande. [...] antes só tinha um emissor e vários receptores, hoje a gente tem vários emissores também. Qualquer pessoa que tem acesso à internet pode ser um emissor de comunicação”.
E2: “Hoje a gente caminha para um momento como sociedade onde a gente se posiciona em duas esferas, na esfera social tradicional e na esfera digital”.
E3: “É bem louco. Não é um bicho de sete cabeças, é um momento extremamente rico”.
E4” É um momento onde o digital assume o comando da sociedade”.

Os posicionamentos convergem no ponto de vista que defende que a midiatização é promovida pela inserção das tecnologias digitais na sociedade e pela possibilidade de expansão da comunicação em um nível global. Devido ao tamanho do processo de midiatização, os participantes conseguiram conectar as mudanças sociais com as mudanças visualizadas no mercado, nos indivíduos e na cultura.

Apesar dos entrevistados conseguirem identificar as principais características do movimento em construção na sociedade, nota-se que todos, detêm uma visão parcial e segmentada do processo. Dessa forma, é possível analisar que os gestores de comunicação compreendem o processo de midiatização em sua supraestrutura, não conectando com os elementos presentes na infraestrutura, o que dá ao olhar e ao entendimento uma visão parcial da dinâmica social.

O processo de midiatização alcança o indivíduo social inicialmente pelo uso das redes sociais digitais. Porém a criação de perfis digitais proporciona mais do que um novo canal de comunicação. É como se um novo universo particular e coletivo passasse a existir no mundo digital. As influências são nítidas nas formas de se comunicar, de consumir e de conviver.

Com o uso das redes sociais digitais pelos indivíduos, eles passam a ser classificados como indivíduos transmediais. Conceito que o teórico Hepp (2013) defende como a utilização de diversos meios comunicacionais digitais pelas pessoas, que acaba por alterar suas características e percepções individuais e coletivas.

Através das potencialidades oferecidas ao indivíduo em se comunicar em níveis que no passado não eram possíveis, esse movimento o leva a um caminhar emancipatório. Processo que também é favorecido com a grande quantidade de informação disponível nos universos digitais e o maior acesso que as redes sociais digitais podem promovem para esse sujeito, como ressalta o entrevistado E3 abaixo:

E3: “Essa relação com as redes sociais e a internet mudou a forma de apropriação do conhecimento e de conteúdos, agora tudo é mais fácil e mais rápido. Mais instantâneo”.

A possibilitada “emancipação” e o maior acesso às informações levam o indivíduo a alterar seus hábitos e modelos de consumo. A partir do advento das tecnologias, o consumo individual sofreu transformações na sua construção, na sua velocidade e nas formas de execução.

Diante de tanta informação e de uma maior facilidade de acesso às mesmas, os indivíduos e a sociedade em midiatização passam a exigir uma maior translucidez. Dessa forma, as transformações midiáticas exigem maiores transparências no fazer comunicacional. Visto que, com a maior disponibilidade de informação, de interação e de checagem, maior vai ser também a cobrança por mais informações. Atrelado a esse ponto, o acesso facilitado potencializa o cruzamento de informações e a criação de uma maior seletividade informacional do indivíduo, como exemplificado a seguir:

E2: “Hoje consumir, com a ajuda da internet, tornou-se mais seguro. Por exemplo, eu quero comprar um sapato, hoje eu consigo ver indicações na internet sobre qual loja é melhor, qual marca é melhor, qual tem mais durabilidade e etc. Eu consigo ver imagens sobre o produto que eu quero, eu consigo pegar indicações e avaliações. Eu consigo pesquisar os sites com os preços mais baratos e ainda consigo entrar nas redes sociais da marcar e ver que tipo de comunicação que eles fazem, qual é seu posicionamento e seu público. Eu consigo ter acesso a informações que demoraria muito tempo antes, que agora eu consigo com alguns cliques. Nesse sentido, muda a nossa dinâmica de consumo, quando a gente pensa na quantidade de coisas que a internet pode trazer para a gente”.

Quando os participantes e a teoria falam de consumo, eles não se restringem aos consumos de bens materiais e serviços, eles relacionam com o consumo de informação, tendências, linguagens e etc. Além disso, eles criam conexões entre as mudanças nos padrões de consumo com as mudanças visualizadas em suas personalidades e construções individuais, conforme relato:

E3: “A gente passa a ser mais imediatista, com menos paciência. Temos mais pressa para as coisas acontecerem. Passamos a querer tudo muito rápido e agora”.

Além das mudanças individuais, a amostra ainda ressalta a criação de nichos e grupos que são favorecidos pelas redes sociais digitais. Devido ao alargamento dos campos e as maiores possibilidades de comunicação, a união de pessoas com interesses comuns torna-se mais fácil. Dessa forma, o que antes era mais homogêneo e generalista, hoje, com as potencialidades das redes sociais, torna-se mais específicos.

O participante E3 ainda ressalta que na contemporaneidade é muito mais simples e rápido encontrar a minha “tribo”, mesmo que ela esteja a quilômetros de distância. Distanciamentos não são mais empecilhos para se comunicar e criar laços. O excerto abaixo exemplifica a situação:

E3: “[...] a internet criou subgrupos, subtribos e subnichos que são tão múltiplos que você não consegue mais fazer uma estimativa do horizonte de referência que as pessoas têm. [...] A quantidade de informação disponível fragmentou muito, existem milhares de horizontes de referências. [...] Hoje a impressão que passa é que a gente tem infinitas possibilidades”.

Além das transformações sociais, culturais, econômicas e individuais que a midiatização promove, há também uma mudança na sustentação social. De acordo com Santi (2016), a midiatização da sociedade altera a base estrutural das relações sociais, passando da propriedade para o acesso.

Dessa forma, o processo de midiatização leva o indivíduo e consequentemente a sociedade a trocar a propriedade pelo acesso. De maneira lúdica, o indivíduo troca o desejo de deter um carro próprio pelo acesso facilitado que os novos aplicativos de transporte garantem. Eu troco a compra de livros e consequentemente o armazenamento deles, com a possibilidade de ler o mesmo livro no meu celular e pagar uma parcela do valor do real.

Muito além do que novos padrões de consumo, o processo de midiatização revela novos padrões de vivência e de interação. Padrões que estão desorganizando e tornando caórdico o processo de transformação do indivíduo, das instituições e da sociedade nessa nova ambiência que se apresenta, e que em pouco tempo já pode ter mudado novamente.

A velocidade e a rapidez das transformações levam às organizações e os indivíduos a necessitarem se adaptar aos novos contextos. Contextos que passam a ser permeados por outros modelos de comunicação, de relação, de consumo, de criação, de produção e de trabalho. Adaptações que estão sendo vivenciadas nos interiores das organizações, das instituições e das mentalidades de quem está presente, integrado e imerso nessa ambiência midiática.

Flores (2009) ainda denota sobre a temporalidade e o alcance das adaptações promovidas pelo processo de midiatização. Segundo a autora, o valor do fenômeno não se concentra na aquisição e utilização dos novos aparatos digitais, e sim, nas relações que eles recriam e modificam.

Esse contexto em transformação é a localidade onde se apresenta o objetivo máximo do estudo. Partindo da premissa que tudo que se organiza, se organiza por meio de uma partilha. E que a base da partilha é a comunicação. Quando a sociedade - criada a partir de partilhas - se transforma, a comunicação dentro dela também muda.

B) Processo em midiatização x organização

Através do olhar dos entrevistados acerca do processo de midiatização da sociedade, é possível encontrar uma segunda categoria no interior do eixo, essa categoria é denominada “processo de midiatização x comunica organizacional”. A partir da visão que o fenômeno da midiatização vai perpassando diversas localidades, ele alcança a organização e suas estruturas. Porém, assim como a sociedade, a estrutura basilar da organização também é a comunicação. Então, para compreender como esse movimento está inserido no interior da organização cabe desvelar como essa nova ambiência muda a comunicação organizacional.

Dessa forma, analisar as transformações das relações comunicacionais nas organizações em contexto midiatizado torna-se a chave para também compreender essas alterações nas variáveis do indivíduo, da relação entre os indivíduos que integram a organização, da estratégia comunicativa, do posicionamento, dos significados e simbologias, da estrutura e da conexão. Todas as variáveis que quando unidas formam a comunicação organizacional.

Diante das transformações comunicacionais que estão sendo visualizadas, sentidas e presenciadas pelos gestores de comunicação das empresas pesquisadas, a utilização de um verbo parece reunir em si, o movimento que a ambiência em midiatização vem exigindo das organizações, se adaptar.

O processo adaptativo das relações comunicacionais aos novos paradigmas vem exigindo das organizações, da comunicação organizacional e dos gestores de comunicação à adaptação e restruturação de ações, posicionamentos, estratégias e relações.

O contexto contemporâneo não apresenta as características simplistas e homogêneas vivenciadas no passado, ele complexifica-se. Dessa forma, cabe

à comunicação organizacional deixar os valores mecanicistas no pretérito e adaptar-se ao contexto contemporâneo que exige estratégia comunicacional, olhar humano e compreensão da organização e do seu posicionamento como marca.

> Na era digital e das redes e/ou mídias sociais, as organizações não têm mais controle quando os públicos se veem afetados. Se não houver coerência por parte dos discursos institucionais e se não houver verdade naquele seu certificado de sustentabilidade ou naquele seu balanço social, isso pode ser colocado em xeque e ir parar nas redes sociais. As pressões vêm de fora – da sociedade, da legislação etc. As empresas não mudam porque querem, mas por causa das pressões sociais e do mercado. Essa mudança do paradigma analógico para o digital inverte a tradicional forma de emitir informação, de se comunicar por meio de um fluxo unilateral e um receptor passivo, passando- se hoje por um processo interativo, onde o receptor também se torna um emissor (KUNSCH, 2018, p. 18).

Além da transformação do fazer comunicação, outro movimento adaptativo é em relação aos colaboradores. Como já apresentado anteriormente o processo de midiatização muda o indivíduo social. Quando esse indíviduo encontra-se na organização ele manterá consigo, os valores que detém na sociedade. A antiga dualidade entre o ser pessoal e o ser trabalhador - movimento encontrado nos paradigmas mecanicistas e humanistas - dilui-se.

O advento e introdução das redes sociais digitais e a emancipação informacional, levam o indivíduo a tornar-se mais complexo e exigente. Valores que não permanecem fora do ambiente organizacional, e que passam a integrar e modificar as relações construídas entre a organização e seus colaboradores.

A emancipação do indivíduo é abordada por Hepp (2015) quando fala do indivíduo transmedial e suas potencialidades comunicacionais e também por Scrofernenker (2018) quando ressalta a transformação dos receptores em interlocutores. Dessa forma, o processo de midiatização proporciona a transformação de uma comunicação unilateral e segregada em quem fala e quem escuta em uma comunicação dialógica.

> [...] a comunicação por meios digitais está longe de ser uma comunicação linear entre emissor e receptor. Trata- se de espaço de incertezas tanto pessoais como organizacionais baseada na relação entre o eu e o(s) outro(s), que é rodeada por ambiguidades nos espaços plurais que a internet propicia (SCROFERNENKER, 2018, p. 109).

Além da transformação nas relações comunicativas, a concepção acerca do trabalho também se altera com o processo de midiatização. Antes visualizado e compreendido como “sagrado” pelos indivíduos, atualmente esse parecer vai se diluindo. O colaborador contemporâneo exige agora, da organização, noções de pertencimento, de valorização e de conexão, não mais só um salário.

Para Stasiak (2013) esses colaboradores passam a ambicionar novas formas de interação e conexão, fruto de um maior acesso a informação e partilha proporcionado pelas redes sociais digitais. Interações que não se restringem apenas a relação comunicativa interna com a organização, mas que estão presentes na forma como se trabalha.

A possibilidade de flexibilização do modelo de trabalho atrela-se as novas exigências de uma comunicação que não detém as mesmas temporalidades dos tempos anteriores. A possibilidade de trabalhar em horários não comerciais ou em localidades não organizacionais são adaptações que as organizações precisaram introduzir em seu cotidiano organizacional. Elemento presente nas exigências dos colaboradores.

Porém, já é possível notar a ambivalência dessas novas potencialidades referente à localidade e a temporalidade do trabalho. King, Nardi e Cardoso (2014) denotam a “faca de dois gumes” que pode se tornar as novas possibilidades de flexibilização do trabalho.

> [...] algumas empresas incorporaram em suas atividades diárias o uso do telefone celular, tendo em vista os benefícios que podem ser proporcionados, os quais incluem: a facilidade de acesso à internet, e-mails e maior rapidez na comunicação. Em contrapartida, apesar das inúmeras vantagens dessa tecnologia, existem prejuízos decorrentes da sua má utilização, como problemas ergonômicos e a diminuição da concentração nas atividades de trabalho. Alguns profissionais tornam-se “escravos do trabalho” em função de estarem permanentemente on-line, como se estivessem sempre de plantão, fazendo hora extra com o telefone celular ligado (KING, NARDI e CARDOSO, 2014, p. 35).

Dessa forma, a partir do momento em que o indivíduo assumiu novas características, essas características resvalaram na construção das relações comunicacionais internas à organização. Sgorla (2017) relembra que, “a comunicação nas organizações [no contexto em midiatização] tem passado por adaptações na forma como é planejada, gerida, desenvolvida e avaliada [...]”.

Quando seu público altera-se, é necessário alterar-se também. Além da adaptação comunicacional dos canais, os valores comunicacionais também precisaram ser repensados e reavaliados. Com a utilização de canais digitais para comunicação organizacional valores como flexibilidade, horizontalidade, instantaneidade e rapidez passam a ser exigidos.

03. Eixo de Análise: Mudanças Organizacionais Comunicacionais

A) Impactos da midiatização nas relações comunicativas

Através das ponderações e discussões delimitadas no eixo anterior, “processo de midiatização” a pesquisa caminha para a construção de amarrações envolvendo o processo de midiatização e as relações comunicativas organizacionais. A categoria “impactos da midiatização nas relações comunicativas” demonstra que a comunicação interna estruturada em um modelo hierarquizado e engessado não cumpre mais sua função e não atinge os objetivos esperados. As novas demandas comunicacionais internas agora se estruturam em horizontalidade e colaboratividade, valores que também se aproximam do cotidiano organizacional através da inserção dos colaboradores nas redes sociais digitais (Kunsch, 2018).

Diante das adaptações solicitadas na construção e manutenção dos relacionamentos internos e da comunicação interna, as mudanças também acarretaram em reavaliações dos posicionamentos e das estratégias comunicacionais das organizações em um contexto em midiatização. A partir do momento que o contexto de recepção das mensagens altera-se, as relações comunicativas também precisam mudar para continuar atingindo os objetivos traçados, os públicos selecionados e comunicação desejada.

A estratégia e o posicionamento da comunicação organizacional visando à propaganda e a venda de produtos e serviços não tem sua raiz alterada. Apesar de a contemporaneidade apresentar um novo contexto, o modelo capitalista ainda é unânime e as organizações ainda buscam o lucro. Porém, as formas de propagar e vender assumiram outros contornos com o advento das redes sociais digitais.

Para Kunsch (2018), a primeira mudança de contorno é no canal de comunicação. Os meios de comunicação tradicionais ainda existem, mas agora duelam os espaços e as ações com os meios de comunicação digitais. Ao introduzir um novo meio, é necessário repensar estratégias e posicionamentos, mais uma adaptação exigida da comunicação organizacional.

A ambiência em midiatização requer outros posicionamentos comunicacionais. Os gestores de comunicação ressaltam a demanda externa por um posicionamento verdadeiro, próximo e constante. Variáveis que são viabilizadas pela maior facilidade de interação entre os públicos e a organização. Além de organização, agora é preciso tornar-se mídia.

Oliveira (2014) denota que ao tornar-se mídia as organizações deixam de serem meras distribuidoras de bens e serviços, para ocupar um espaço no simbólico dos indivíduos. Desse ponto surge a demanda por uma comunicação externa mais humanizada, personalizada e relevante.

Uma das estratégias comentadas pelos entrevistados para criar essa conexão com o público externo é a ação de demonstrar os bastidores da organização nas redes sociais digitais. Para os gestores de comunicação essa ação humaniza e transparece o cotidiano real organizacional. Respondendo às demandas solicitadas por um posicionamento mais próximo e verdadeiro. Como é explicado no relato abaixo:

E1: “As pessoas querem o real, querem a realidade. [...] é muito legal essa oportunidade que as novas mídias dão para as empresas de apresentar os bastidores. Isso humaniza a empresa e o produto. É a questão de personificar a marca, há uma aproximação com o cliente. Essa na verdade é a grane tendência, você tirar essa barreira entre empresa e consumidor e aproximar os dois de uma forma mais humana”.

Assim como demonstrado pelo gestor de comunicação, essa tendência é visualizada em cases de comunicação de marcas que humanizaram - e até em alguns casos criaram personas organizacionais - como uma tentativa de conexão mais próxima, verdadeira e simbólica com seus públicos.

Com a remodelação dos posicionamentos e das estratégias comunicativas, novas relações comunicativas também irão surgir no ambiente organizacional. Em relação às ações comunicativas voltadas para o público externo, Kunsch (2018) enalteceram a importância da criação de um modelo comunicacional que demonstre relevância e propósito. Retomando também o favorecimento de um relacionamento mais transparente e duradouro advindos da introdução de ações, posicionamentos e estratégias comunicativas nas redes sociais digitais.

Posicionamento que dialoga com o relato do entrevistado E1:

E1: “É muito perceptível às empresas que adotaram essa nova postura de produção de conteúdo, de deixar o usuário chegar até ela e não ficar só “caçando” cliente. [...] Tem algumas empresas que ainda enxergam as redes sociais não como uma possibilidade de se interligar com seus clientes através de uma comunicação mais próxima e mais produtiva à eles. E sim como folhetim. Então utiliza as redes sociais digitais da empresa apenas para a promoção. Para fazer isso não precisa de uma página em rede social. Na verdade, as redes sociais estão aí para possibilitar essa aproximação com o cliente, para você demonstrar o real de uma forma sincera”.

Com isso, a lógica das ações comunicacionais externas se remodela. A incursão e o uso de publicidades agressivas e de promoções exclusivamente mercadológicas em contexto de midiatização não são garantias de sucesso comunicacional e financeiro. Conceito esse que também é remodelado e afasta-se do sucesso encontrado em paradigmas organizacionais anteriores.

Em consonância com o pensamento, Neiva (2018) apresenta como alternativa aos padrões comunicacionais anteriores a instauração de criação de conteúdos nas redes digitais sociais. Assim, o público percebe a relevância da e na marca e/ou na organização, possibilitando assim, a criação de relações comunicacionais com maior índice de significados e simbologias.

> A organização deve atentar em alguns valores como transparência, empatia, compromisso, sentido crítico e profissional, pois lida, diariamente, com diferentes indivíduos. É necessário tentar atender a todos com dignidade, valorizando sempre a sua contribuição [...] (NEIVA, 2018, p. 70).

A importância de uma comunicação com significado e relevância não se restringe apenas ao público externo. Assim como já foi inferido, as ações comunicativas precisam sair do interior e se encaminhar para o exterior. Portanto a criação e manutenção de significados e conexões simbólicas com o público interno também são primordiais.

Buscando criar um ambiente comunicacional aberto, integrado e com significado para seus colaboradores, a empresa E2 instaurou em seu interior ações de debates e rodas de conversas, abordando temas que dialoguem com o dia a dia de seus colaboradores, como equidade salarial, preconceito, discriminação e etc.

A iniciativa, segundo o gestor de comunicação E2 visa encontrar os ganchos e abrir oportunidades para os colaboradores explorarem e demonstrarem seus sentimentos, desejos e vontades para o ambiente e para a comunicação organizacional, conforme excerto a seguir:

E2: “Há pouco tempo atrás a gente fez algumas rodas de conversa sobre diversidade. Separamos grupos de mulheres, homossexuais, heterossexuais e etc. e fizemos algumas discussões sobre o machismo, a diferença salarial e etc., e essas conversas foram levadas para a governança da empresa. E a partir desses relatos vai ser montado um plano de ação para que a vivência e a empatia seja melhorada aqui dentro”.

Ações comunicativas como esse perfil é para Stasiak (2013) uma forma de criar uma comunicação mais dialógica e representativa da empresa para com seus públicos - internos e externos. Através de ações comunicativas com significados, as organizações buscam também a criação e a manutenção de uma boa reputação. O que acarreta indiretamente em um melhor posicionamento frente ao mercado, aos concorrentes e ao público.

As adaptações solicitadas à comunicação devido à ambiência em midiatização alteraram tão profundamente as organizações presentes nesse contexto, que mesmo não sendo um elemento comunicacional, a estrutura física das empresas também precisa se reformular. A instauração de locais coletivos, de ambientes sem divisões físicas e que proporcionem a possiblidade de encontro e partilha pelos e dos funcionários é reflexo direto das novas modalidades de produção e de comunicação demandas com o processo.

O modelo de produção individual e segregado dá espaço para modelos mais coletivos e que promovem a integração de várias áreas na construção de um mesmo projeto ou serviço. As estratégias de comprometimento, integração e união organizacional são favorecidas pelas possibilidades que as tecnologias oferecem no ambiente e nas formas comunicativas.

Assim, as variáveis como sujeito organizacional, relações, posicionamentos, estratégias, significados, simbologias e conexões unem-se e adaptam-se para alterar o modelo comunicacional organizacional.

A necessidade e a instauração de novos modelos comunicacionais que dialoguem com o contexto social vigente nascem da necessidade de adaptação que o processo de midiatização exigiu e continua exigindo da organização. Contudo, instaurar mudanças e vivenciar atitudes diferentes não significa que o processo será rápido, indolor e eficiente. É unânime e comum o sentimento de incerteza que o ambiente midiático contemporâneo traz para as ações e planejamentos comunicativos.

Diante de um cenário marcado por incertezas, Kunsch (2018) ressalta a necessidade de construção de uma comunicação organizacional transparente e uma vivência organizacional ética, visto que a emancipação do indivíduo, já defendida por Hepp (2015) e Scrofernenker (2018) consolida uma posição vigilante, atenta e constante por parte dos públicos.

> [o processo de midiatização] exige das organizações uma nova postura e uma comunicação estrategicamente planejada. Só assim elas poderão fazer frente a mercados difíceis e, sobretudo, atender a uma opinião pública vigilante, públicos cada vez mais exigentes e uma sociedade em constantes mudanças (KUNSCH, 2018, p. 22).

Desde a criação de novas redes sociais digitais até a gestão de crises comunicacionais promovidas pela maior abertura, acesso e interação social dão ao cargo de gestor da comunicação ares incertos e movediços em tempos atuais. Porém, as adaptações são necessárias para que a eficácia mercadológica continue alinhada com a organização.

Para o entrevistado E3, um dos maiores desafios para o gestor de comunicação em empresas de tecnologia de informação em ambiente em midiatização é:

E3: “Hoje o maior desafio das empresas de tecnologia do ponto de vista comunicacional é lidar com essas transformações sociais e com a nova forma das pessoas se colocarem frente ao mercado de trabalho. Além de conseguir manter a divulgação da marca fazendo isso de forma legítima, não sendo incoerente e não vendendo uma coisa que não é verdade. E ao mesmo tempo manter uma capacidade grande de entrega. Buscar manter uma eficácia em termos de mercado”.

Adaptar-se, assim, significa manter-se relevante no mercado. E continuar relevante, organizacionalmente falando é manter a continuidade do lucro. Portanto, transformar a comunicação organizacional é necessário, não havendo mais a possibilidade de manter modelos comunicacionais que não se apoiam em valores que a midiatização construiu no interior da sociedade.

Os gestores de comunicação e os estudos acadêmicos estão convictos na afirmação que não há mais como permanecer relevante mercadologicamente sem a presença nas redes sociais digitais. Até por que, atualmente não há como não estar online. Se um colaborador ou um cliente comenta algo sobre o serviço ou o produto em alguma plataforma digital, automaticamente a organização está na internet. Visão compartilhada pelo entrevistado E1 no excerto abaixo:

E1: “Hoje não dá mais para se esconder. Se você quiser se esconder alguém vai te achar de algum jeito. [...] Mesmo se você não tiver na internet, mesmo se você não tiver um perfil no Facebook ou no Instagram, mesmo que você não tenha perfil ou página em nenhuma rede social, mesmo se não tiver nada disso, você está na internet. A partir do momento que algum cliente ou funcionário escreve algo sobre você [organização] em alguma rede social, você já está na internet”.

Diante do cenário, então, o estudo defende a abertura para novas possibilidades comunicacionais - internas e externas - que o processo de midiatização oferece para as organizações. Através desse olhar, hoje para continuar se comunicando é preciso se expor. É preciso estar nas mídias, planejar e desenvolver estratégias e ações comunicacionais adequadas ao novo ambiente comunicacional e social.

Portanto, é preciso que haja por parte das organizações e dos setores de comunicação uma quebra e uma remodelação de padrões e modelos comunicativos que não se integram mais com os valores de uma comunicação organizacional pautada na aproximação, relevância, verdade e que promovam a troca e contato contínuo com os públicos e a organização.

É necessário, antes de repensar, remodelar e reinstaurar as ações comunicativas, reinterpretar e assimilar as mudanças nas extremidades do modelo comunicacional contemporâneo. As transformações comunicativas tiveram início quando o extremo que era receptor - e pouco emitia comunicação - conquistou o poder de voz e local de fala, alterando assim, a compreensão do fazer e do viver comunicacional.

A emancipação conquistada pelo advento e instauração das redes sociais digitais transformou o sujeito falante. Indivíduo esse que está presente na organização, nas instituições e na sociedade. Como uma cascata a transformação que era no início individual tornou-se social e organizacional. Diante desse novo contexto social, individual e organizacional um novo paradigma comunicacional apresenta-se às organizações e a todos que estudam seus elementos.

Não é mais efetivo e eficaz perpetuar valores e relações comunicacionais que não conversem e integrem o novo ambiente em

midiatização. A emancipação do indivíduo, a intensa integração e as possibilidades de partilha garantiram ao ato de se comunicar potencialidades que não serão abandonadas. É preciso uma retomada, uma repensada e uma transformação das relações comunicativas e de todas as construções organizacionais derivadas delas. Diante disso, é possível inferir que o processo de comunicação alterou mais que as relações comunicativas, ele alterou também seu entendimento e suas expectativas. Por consequência alterou a organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de midiatização da sociedade e da comunicação é marcado pela inserção das tecnologias digitais no cotidiano e pela utilização das redes sociais digitais por milhares de usuários ao redor do mundo, e ocasiona mais do que a adoção de novos formatos e plataformas comunicativas.

Quando se tangencia o movimento é preciso compreender que ele se infere nas diversas camadas que formam a sociedade, como economia, cultura, educação, consumo e etc. Porém, um processo que é capaz de alterar elementos basilares da estrutura social necessita ser compreendido em seu todo, para assim, ser interpretado integralmente.

Ao buscar a interpretação de um fenômeno social é preciso compreender as variáveis que o formam. E no caso da midiatização é possível delimitar três variáveis que dão início às mudanças sociais, a tecnologia, o indivíduo e a interação. Através do advento e inserção das tecnologias digitais no cerne da sociedade, as interações comunicativas entre os indivíduos e entre os indivíduos e as demais instituições sociais transformou-se.

No momento em que se olha para o passado e se analisa as interações comunicativas predominantes na sociedade, resvala-se nos meios de comunicação e no formato interacional marcado pela comunicação com dois polos distintos e distantes - o emissor e o receptor. Esse modelo comunicacional detinha em si quem falava e quem ouvia, separações explicitamente demarcadas pela hierarquia, poder de fala e controle dos meios de comunicação.

Com a introdução das redes sociais digitais na sociedade, o indivíduo que se mantinha em seu posto de receptor, ganha a possibilidade de tornar-se emissor. Além disso, ganha também a possibilidade de se comunicar com centenas de outros indivíduos não tendo mais a necessidade da temporalidade e da localidade presentes nos meios de comunicação anteriores.

Dessa forma, o indivíduo é possibilitado de se emancipar informacionalmente e comunicacionalmente. Reviravolta que transforma sua forma de ser e fazer comunicação. Com os novos modelos comunicacionais integrando e promovendo a integração esses indivíduos, a sua cultura, os seus valores, os seus comportamentos e o seu consumo também se alteraram.

Portanto, esse indivíduo assume novas características que irão resvalar em todas as suas relações comunicativas. E entre as relações mais importante estão as relações organizacionais.

No contemporâneo modelo capitalista, as organizações assumem um papel protagonista no arranjo e na estruturação social. Devido a isso, as relações comunicacionais transformadas na sociedade também impactam na “micro” sociedade formada no interior das organizações. E retomando o posicionamento que, a organização é comunicação, uma transformação na comunicação individual resvala também na comunicação organizacional.

Dessa forma, é possível identificar as alterações comunicacionais que a gestão de comunicação das empresas teve que promover para adaptar-se ao novo contexto midiatização. Inicialmente, é importante retomar que, quando se abarca o conceito de comunicação organizacional o estudo refere-se a comunicação organizacional interna e externa.

Mesmo com novas demandas, a comunicação organizacional interna das organizações ainda está voltada para um modelo de processo comunicativo que detém em si valores comunicacionais e operacionais mecanicistas. A preocupação com a operacionalização e a restrição de ações voltadas para as plataformas comunicacionais demonstra o afastamento da compreensão da comunicação como partilha. De uma comunicação que integre e promova poder e local de fala para todos os funcionários.

É possível observar que a comunicação organizacional interna ainda se prende em ações e estratégicas adequadas para modelos comunicacionais, modelos de gestão e contextos sócio-históricos já passados. O estudo não encontrou práticas, planejamentos estratégicos e pensamentos que atravessaram esse olhar sobre a comunicação interna.

Por mais que existam algumas tentativas de horizontalizar a comunicação através de espaços arquitetônicos mais horizontais, localidades coletivas e maior integração entre as áreas, ainda se nota uma barreira para uma comunicação organizacional partilhada, tornada comum entre todos. Provavelmente isso é acarretado por uma cultura ainda forte e presente no imaginário e no simbólico dos funcionários. Visto que, transformar subjetividades não é tão rápido e fácil como transformar espaços físicos.

Dessa forma, o estudo observou que o movimento por uma comunicação organizacional interna voltada para a partilha já se iniciou na idealização e na subjetividade dos gestores, mas ainda não é realidade na totalidade da organização, portanto, não é partilhada em sua integridade organizacional.

Em relação à comunicação organizacional externa é possível denotar como o processo de midiatização transformou a forma de planejar, agir e mensurar as relações comunicativas. Entre as empresa pesquisadas todas utilizam - majoritariamente - as redes sociais digitais para se comunicar com seus públicos externos. O que demonstra a mudança nos formatos e nas plataformas de diálogo com o externo.

Os usos das redes sociais digitais para a comunicação organizacional externa veem de uma demanda da sociedade pela presença das organizações nessas plataformas e pela criação de valores comunicativos divergentes dos encontrados nos meios de comunicação tradicionais. Com a possibilidade de emancipação informacional e interacional do indivíduo, a forma como ele consome informação, bens e serviços se transformam.

Enquanto nos modelos comunicacionais antigos ocorria a predominância de uma comunicação voltada para a publicidade e para a venda direta, a demanda que nasce com o fenômeno de midiatização da sociedade solicita das organizações uma comunicação transparente, coesa e que demonstre conteúdo. A comunicação organizacional externa, atualmente, não deve ser planejada só para vender, ela deve buscar a construção de um diálogo com os públicos e também com os nãos públicos. Além de demonstrar relevância e sentido em suas ações comunicativas.

A demanda e o público solicitam tanto uma comunicação organizacional que tenha sentido, propósito e que esteja alinhada com os valores organizacionais que não é difícil encontrar organizações que foram “desmascaradas” nas redes sociais digitais por não apresentarem ações comunicativas verdadeiras, coesas e transparentes. Devido a grande incidência de usuários nas redes sociais e a facilidade na postagem e na transmissão de informações acerca da organização, os gestores demonstraram preocupação e cuidado com o planejamento das mídias e com os conteúdos produzidos.

Exibir um conteúdo relevante e que converse com a marca se tornou uma exigência mercadológica para as organizações. Hoje, a organização não oferece mais um bem ou um serviço para seus clientes, ela é uma marca no seu interior, no seu exterior e nas mídias. E por mais que a organização escolha não estar digitalmente conectada, a partir de um momento que alguém comenta sobre a empresa na rede, você passa a estar na rede.

Dessa forma, as organizações e seus gestores comunicacionais se viram em posição de readaptação e replanejamento das ações comunicativas organizacionais nas redes sociais digitais. Visto que, o perfil digital não encaixa com a venda direta, é preciso reorganização para que através da criação do engajamento e da conexão com os usuários criar um desejo de consumo.

Essa adaptação se torna elemento primordial para a sobrevivência mercadológica da empresa. Pois além de demandarem outros modelos comunicacionais mais dialógicos, o indivíduo emancipado digitalmente também utiliza essas plataformas digitais para checar informações, buscar recomendações, ler opiniões e etc. sobre a organização.

Além das novas demandas de relações comunicacionais com seus públicos, o contexto midiatizado das redes sociais digitais promove uma gama de gigante de canais, plataformas, grupos, nichos e informação que torna a relevância do conteúdo comunicacional organizacional primordial. Pois, já que as redes sociais digitais garantem dimensões enormes de informações, manter as organizações e seus conteúdos comunicacionais relevantes nesse ambiente, tornou-se cada vez mais difícil.

Ressalta-se a necessidade da gestão de comunicação manter um planejamento estratégico comunicacional alinhado com o posicionamento e o ser organizacional da marca e promover relações comunicativas dialógicas com seus públicos, visto que, é apenas dessa forma que se mantém a relevância e o engajamento no ambiente digital.

O ambiente também exige da organização uma transparência. A partir do momento que os colaboradores e todos os indivíduos que se relacionam com eles ou que já detiveram contato com a organização estão nas redes sociais digitais, é preciso cuidado e carinho para manter o mesmo posicionamento e atitude internamente e externamente. Já que não há como

omitir e esconder informações desse consumidor emancipado tecnologicamente.

Apesar de soar e parecer simples e fácil transformar as relações comunicativas organizacionais, o estudo percebeu a dificuldade dos gestores de comunicação em se adaptar e adaptar a comunicação organizacional para essa nova ambiência em midiatização. A velocidade das informações, das interações e das mudanças digitais promovem um cenário complexo e caórdico. Onde a função do gestor de comunicação não se mantém mais em apenas gerir. É preciso além de gerir, posicionar e integrar.

A possibilidade de se fazer ouvir, a possibilidade de ver e a possibilidade de checar dá às organizações um novo ambiente comunicacional. Um ambiente marcado por mudanças no seu colaborador, que agora também é usuário e também comunica. Uma mudança no seu consumidor, que agora também checa sua reputação. E uma mudança no seu modelo de comunicação, que agora também precisa se modernizar para atender as novas demandas sociais.

Diante disso, o estudo possibilitou identificar que muitas relações comunicacionais das organizações pesquisadas estão sendo alteradas em função do processo de midiatização da sociedade em curso. Contudo, pode-se perceber que cada gestor apresenta particularidades que suas empresas manifestam diante deste processo. Logo, faz-se necessária outras reflexões acerca deste processo, até porque ele está sendo estruturado e muitas mudanças deverão surgir e deverão afetar o cotidiano comunicacional das organizações. Entendemos que este estudo, como reflexo deste processo, é um recorte contextual sobre a comunicação organizacional midiatizada.

A despeito de tudo que foi pesquisado e refletido até aqui, entendemos que as sociedades caminham para uma exigência comunicacional de uma relação comunicativa pautada no todos para todos. Pautada na partilha. Surge assim, através do processo de midiatização, um novo paradigma comunicacional.

REFERENCIAS

BARICHELLO, Eugenia. **Apontamentos sobre as Estratégias de Comunicação Mediadas por Computador nas Organizações Contemporâneas**. In: KUNSCH, Margarida. Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

BARICHELLO, Eugenia Maria. **Midiatização e Cultura nas Organizações da Contemporaneidade**: o processo de midiatização como matriz de práticas sociais. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Contexto Organizacional Midiatizado. São Paulo; Rio de Janeiro: Difusão; Senac, v. 8, p. 37-43, 2014.

BASTOS, **Marco. Medium, media, mediação e midiatização.** In: JANOTTI JUNIOR, Jeder; MATTOS, Maria Ângela; JACKS, Nilda. Mediação & Midiatização (org.). Brasília: Compós, 2012.

BERGER, Charles. **Por que Existem tão Poucas Teorias da Comunicação?**. In: MARTINO, Luiz. BERGER, Charles. CRAIG, Robert (org.) Teorias das Comunicação: muitas ou poucas?. Cotia: Ateliê Editorial, 2007.

BLATTMANN, Ursula. Organizações no Paradigma de Transformação. **Periódicos UFSC**. Florianópolis, 1999.

BRAGA, José Luis. **Sobre "mediatização" como processo interacional de referência**. Anais do 15° Encontro Anual da Compós - Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Comunicação. Bauru, 2006.

BRAGA, José Luis. **Interação como Contexto da Comunicação**. MATRIZes, ano 6, n. 1, jul./dez. São Paulo, 2012.

BRAGA, José. **O Grau Zero da Comunicação**. 2015. Disponível em: <http://www.compos.org.br/biblioteca/joseluiz-textocompleto_2827.pdf>. Acesso em: dez. de 2018.

BRANDÃO, Nuno. A Comunicação Interna como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. **Media & Jornalismo**: uma revista do Centro de Investigação Media e Jornalismo. Coimbra. v. 18. n. 33, 2018.

BUENO, Daniele. **Comunicação Estratégica e Estratégias de Comunicação nas Organizações em Contexto Midiatizado**: a perspectiva da micro, pequena e média empresa do setor de alimentação fora do lar de Bauru/SP. 2018. Dissertação (Comunicação Midiática) - Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho".

CARDOSO DE PAIVA, Cláudio. **Sob o signo de Hermes, o espírito mediador: midiatização, interação e comunicação compartilhada**. In: JANOTTI JUNIOR, Jeder; MATTOS, Maria Ângela; JACKS, Nilda. Mediação & Midiatização (org.). Brasília: Compós, 2012.

CASALI, Adriana. **Repensando a Comunicação Organizacional**. Anais do XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Rio de Janeiro, 2005.

CHANLAT, Jean-François. **O Ser Humano, um Ser Espaço-temporal**. In: CHANLAT, Jean-François (org.).O Indivíduo na Organização. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

CHANLAT, Jean-François. **O Ser Humano, um Ser Simbólico**. In: CHANLAT, Jean-François (org.).O Indivíduo na Organização. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

CHANLAT, Jean-François. **Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações**. In: CHANLAT, Jean-François (org.).O Indivíduo na Organização. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martin; PITSIS, Tyrone. **Administração e Organizações**: uma introdução à teoria e à prática. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COLPO, Caroline. **Organização**: um “lugar”de cultura, simbolismo e imaginário constituído pela comunicação. Anais do V ABRAPCORP. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT2/GT2_Colpo.pdf> . Acesso em: mar. de 2019.

CRAIG, Robert. **Por que Existem tantas Teorias da Comunicação?**. In: MARTINO, Luiz. BERGER, Charles. CRAIG, Robert (org.) Teorias das Comunicação: muitas ou poucas?. Cotia: Ateliê Editorial, 2007.

DEMO, Gisela. FOGAÇA, Natasha. COSTA, Ana Carolina. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Caderno EBAPE.BR**. Rio de Janeiro. v.16 n.2 p. 250 - 263 abr./jun., 2017.

DE MAIO, Ana Maria. **O Papel da Comunicação Face a Face nas Organizações no Contexto da Sociedade Midiatizada**. 2016. Tese (Doutorado em Comunicação Social. Faculdade de Comunicação. Universidade Metodista de São Paulo.

DUARTE, Eduardo. **Por uma Epistemologia da Comunicação**. In: Epistemologia da Comunicação. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

FERREIRA DE ANDRADE, Rogério. **De que comunicadores precisam as organizações?**. Disponível em: <http://bocc.ubi.pt/pag/andrade-rogerio-comunicadores-organizacoes.html>. Acesso em: jan. de 2019.

FERREIRA DE SOUZA, Gisela Maria; SCROFERNENKER, Cleusa Maria. **Comunicação Organizacional Digital**: dimensão metodológica da produção científica circulante no espaço de discussão da Abrapcorp. In: MARQUES,

Ângela; LOURDES OLIVEIRA, Ivone de; LIMA, Fábia; REIS, Daniel (org.). Comunicação Organizacional: vertentes conceituais e metodológicas. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017

FERREIRA, Camila; ANDRELO, Roseane. **Cultura Organizacional, comunicação e recepção**: um olhar para a novas perspectivas. Comunicação & Informação, v. 19, n. 1, p. 142 - 156, jan./jun. Goiânia: 2016.

FERREIRA, Jairo. **Midiatização como Contexto das Instituições**: rupturas e continuidades nas formações configuradas em dispositivos comunicacionais. In: MARCHIORI, Marlene (org.). Contexto Organizacional Midiatizado. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2014.

FLORES, Ana Cássia; BARICHELLO, Eugenia Mariano. **Midiatização da Sociedade: sócio-técnica e ambiência**. Culturas Midiáticas – Revista do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal da Paraíba, dezembro, 2009.

FONSECA JÚNIOR, Wilson. **A Comunicação Organizacional**: um estudo epistemológico. Tese de Doutorado, São Bernardo do Campo: Universidade Metodista, 2007.

GOMES, Pedro Gilberto. **O Processo de Midiatização da Sociedade e sua Incidência em Determinadas Práticas Sociossimbólicas na Contemporaneidade**: a relação mídia e religião. In: FAUSTO NETO, Antônio; GOMES, Pedro Gilberto; BRAGA, José Luiz; FERREIRA, Jairo (org). Midiatização e Processos Sociais na América Latina. São Paulo: Paulus, 2008.

GOMES, Victor Márcio. Uma Leitura Comunicacional da Estratégia nas Organizações. **Revista Galáxia**. n. 33. set./dez, 2016.

HEPP, Andreas; HASEBRINK, Uwe. **Interação Humana e Configurações Comunicativas**: transformações culturais e sociedades midiatizadas. Parágrafo, v. 2, n. 3, jul./dez. 2015.

HJARVARD, Stig. **Da Mediação à Midiatização**: a institucionalização das novas mídia. Parágrafo, v. 2, n. 3, jul./dez. São Paulo, 2015.

HJARVARD, Stig. **Midiatização**: teorizando a mídia como agente de mudança social e cultural. MATRIZes, ano 5, n. 2, jan./jun. São Paulo, 2012.

KING, Anna Lucia; NARDI, Antonio; CARDOSO, Adriana (org.). **Nomofobia**: dependência do celular, internet, redes sociais. São Paulo: Atheneu, 2014.

KRAMER, Gustavo; FARIA, José Henrique. Vínculos Organizacionais. **Revista RAP**. Ed. 41. Rio de Janeiro. Jan, 2007.

KUNSCH, Margarida. **As Dimensões Humana, Instrumental e Estratégica da Comunicação Organizacional**: um recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. Intercom - RBCC, v. 35, n. 2, jul/dez, 2012.

KUNSCH, Margarida. **Comunicação Organizacional**: contextos, paradigmas e abrangência contextual. MATRIZes, v. 8, n.2, jul./dez. São Paulo, 2014.

KUNSCH, Margarida. A Comunicação Estratégica nas Organizações Contemporâneas. **Media & Jornalismo**: uma revista do Centro de Investigação Media e Jornalismo. Coimbra. v. 18. n. 33, 2018.

LASTA, Elisangela. **As Dinâmicas das Estratégias Comunicacionais dos Atores de Instituições não Midiáticas nos Blogs Corporativos**. In: MARQUES, Ângela; LOURDES OLIVEIRA, Ivone de; LIMA, Fábia; REIS, Daniel (org.). Comunicação Organizacional: vertentes conceituais e metodológicas. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017.

LIMA, Fábia. **Midiatização Empresarial**: estratégias de legitimação e interlocução a partir de um canal televisivo de marca. 2009. Dissertação (Comunicação Social - Interações Midiáticas) - Faculdade de Comunicação e Artes, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

LIMA, Fábia; OLIVEIRA, Ivone. **O Discurso e a Construção de Sentido no Contexto Organizacional Midiatizado**. In: MARCHIORI, Marlene (org.). Contexto Organizacional Midiatizado. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2014.

LIMA, Manuela; ABBUD, Maria Emilia. **Comunicação Organizacional**: histórico, conceitos e dimensões. Anais do XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte, 2015.

MARCHIORI, Marlene. **A Organização e o Conceito de Cultura Organizacional**. In: MARCHIORI, Marlene. Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação nas Organizações**: muito além da racionalidade técnica. In: MARCHIORI, Marlene. Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura, Significado e Comunicação**. In: MARCHIORI, Marlene. Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

MARCHIORI, Marlene. **Entendendo o mundo para entender as organizações**. In: MARCHIORI, Marlene. Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional**: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, Marlene. Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

MARCHIORI, Marlene. **Apresentação da Face**. In: MARCHIORI, Marlene (org.). Contexto Organizacional Midiatizado. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2014.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Duas doenças infantis da comunicação**: a insuficiência ontológica e a submissão à política. Revista Matrizes. Ano 5. N° 1. p. 169 - 178, 2011

MARQUES, Ângela. MARTINO, Luiz. **Um Olhar Múltiplo sobre as Teorias da Comunicação**. In: MARTINO, Luiz. MARQUES, Angela.Teorias da comunicação: processos, desafios e limites. São Paulo: Plêiade, 2015.

MARQUES, Ângela; LOURDES OLIVEIRA, Ivone de; LIMA, Fábia. **A Comunicação Organizacional em Debate**. In: MARQUES, Ângela; LOURDES OLIVEIRA, Ivone de; LIMA, Fábia; REIS, Daniel (org.). Comunicação Organizacional: vertentes conceituais e metodológicas. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017.

MARTINO, Luiz. **De Qual Comunicação Estamos Falando?**. In: HOHLFELDT, Antonio. MARTINO, Luiz. FRANÇA, Vera Veiga (org.) Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Editora Vozes, 2015.

MARTINO, Luiz. **As Epistemologias Contemporâneas e o Lugar da Comunicação**. In: Epistemologia da Comunicação. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

MARTINO, Luiz. **Interdisciplinaridade e Objeto de Estudo da Comunicação**. In: HOHLFELDT, Antonio. MARTINO, Luiz. FRANÇA, Vera Veiga (org.) Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Editora Vozes, 2015.

MARTINO, Luiz. **Muitas e Poucas: a dupla personalidade das teorias da comunicação**. In: In: MARTINO, Luiz. BERGER, Charles. CRAIG, Robert (org.) Teorias das Comunicação: muitas ou poucas?. Cotia: Ateliê Editorial, 2007.

MARTINO, Luiz. **Uma Questão Prévia: existem teorias da comunicação?**. In: MARTINO, Luiz. BERGER, Charles. CRAIG, Robert (org.) Teorias das Comunicação: muitas ou poucas?. Cotia: Ateliê Editorial, 2007.

MATOS, Priscila; BARROS, Antonio; BERNARDES, Cristiane; OLIVEIRA MAIA, Maria Érica. **Aspectos Históricos da Recepção do Conceito de Comunicação Organizacional no Brasil**. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/encontros-nacionais/7o-encontro-2009-1/Aspectos%20historicos%20da%20recepcao%20do%20conceito%20de%20comunicacao%20organizacional%20no%20Brasil.pdf> . Acesso em: jan.de 2019.

MIRANDA, Maria Gabriela, LIBOREIRO, Karla, BORGES, Renata. Socializar-se para adequar-se: como as redes sociais intraorganizacionais podem influenciar a adequação indivíduo-organização. Rio de Janeiro: **Revista RAC**. v.21. n. 5. set./out, 2017.

MONTENEGRO, Ludmilla; CASALI, Adriana. **O Modelo de Organizing de Karl Weick e sua Ênfase na Comunicação**. Anais do V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Belo Horizonte, 2008.

MOURÃO, Rita. MIRANDA, Sandra. GONÇALVES, Gisela. **O Estado da Arte da Comunicação Organizacional**. Estados em Comunicação. N° 23. p. 69 - 85, 2016.

MOURÃO, Rita. A gestão da comunicação de 5 empresas consideradas as melhores para trabalhar em Portugal: o caso do facebook e do linkedin. **Media & Jornalismo**: uma revista do Centro de Investigação Media e Jornalismo. Coimbra. v. 18. n. 33, 2018.

MUZIO, Henrique. Indivíduo, liderança e cultura: evidências de uma gestão da criatividade. **Revista RAC**. v. 21. n. 1. jan./fev, 2017.

NEIVA, Filipa. Comunicação das Organizações: um olhar sobre a importância da comunicação interna. **Media & Jornalismo**: uma revista do Centro de Investigação Media e Jornalismo. Coimbra. v. 18. n. 33, 2018.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; DE PAULA, Maria Aparecida; MARCHIORI, Marlene. **Um Giro na Concepção de Estratégias Comunicacionais: dimensão relacional**. Anais da FISEC - Estrategias – Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, 2012.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Novo Sentido da Comunicação Organizacional: construção de um espaço estratégico**. Anais do XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2003.

PENNINI, Anice. **Negociação entre Empregados e Organizações nas Sociedades em Processo de Midiatização**. In: MARQUES, Ângela; LOURDES OLIVEIRA, Ivone de; LIMA, Fábia; REIS, Daniel (org.). Comunicação Organizacional: vertentes conceituais e metodológicas. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017.

PUTNAM, Linda; PHILLIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela. **Metáforas da comunicação organizacional**. In: CLEGC, Stewat R., HARDY, Cyntia, NORD, Walter R. (ORGs.). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004, v. 3.

RUDIGER, Francisco. **As Teorias da Comunicação**. Porto Alegre: Penso, 2001.

SANT'ANNA, Liliane. PASCHOAL, Tatiane. GOSENDO, Eliana. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salário. **Revista RAC**. Rio de Janeiro. v. 16. n. 5. p. 744 - 764. set./out., 2012.

SANTI, Vilso Junior. **Mediação e Midiatização: conexões e desconexões na análise comunicacional**. Jundiaí: Paco Editorial, 2016.

SATHLER, André. de MORAES SQUIRRA, Sebastião Carlos. Comuni**cação Organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica**. Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia. N°. 33, 2007.

SCROFERNENKER, Cleusa Maria. Comunicação Estratégica: (im)precisões conceituais e dimensões possíveis no contexto das organizações. **Media & Jornalismo**: uma revista do Centro de Investigação Media e Jornalismo. Coimbra. v. 18. n. 33, 2018.

SCROFERNENKER, Cleusa Maria. **Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional**. 2017. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/cleusa.htm>. Acesso em: jan. de 2019.

SENDER, Gisela. Fleck, Denise. As organizações e a Felicidade no Trabalho: uma perspectiva integrada. **Revista RAC**. Rio de Janeiro. v.21 n. 6 p. 764 - 787 nov./dez., 2017.

SGORLA, Fabiane. **Discutindo o "processo de midiatização**. Mediação, v. 9, n. 8, jan./ jun, 2009.

SGORLA, Fabiane. **As Interações na "Zona de Contato" das Organizações em Contexto de Intensificação da Midiatização**. In: MARQUES, Ângela; LOURDES OLIVEIRA, Ivone de; LIMA, Fábia; REIS, Daniel (org.). Comunicação Organizacional: vertentes conceituais e metodológicas. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017.

SILVA, Gislene. **Pode o conceito reformulado de bios midiático conciliar mediações e midiatizações?**. In: JANOTTI JUNIOR, Jeder; MATTOS, Maria Ângela; JACKS, Nilda. Mediação & Midiatização (org.). Brasília: Compós, 2012.

SILVA, Lindomar. CASTRO, Miguel. DOS-SANTOS, Marcos. LIMA NETO, Pedro José. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional medida pela satisfação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo. v. 20 n.3 p. 401 - 420 jul./set., 2018.

SILVA, Monalisa. **Comunicação Integrada em Contexto Organizacional Midiatizado sob a Ótica de Donos de Agências de Comunicação da Cidade de Bauru/SP**. 2018. Dissertação (Mestrado em Comunicação Midiática) - Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho".

SIMÕES, Maria João. AUGUSTO, Fábio Rafael. Expostos e duplamente vigiados: o caso do Facebook. **Revista Análise Social**. Lisboa. v.54. n. 230. p. 132 - 153. jan./mar., 2019.

SIQUEIRA, Elizabete; SPERS, Valéria. **Os Desafios das Organizações no Contexto Pós-Moderno**. Piracicaba: Impulso, n. 29., São Paulo, 2015.

SOUZA, Eda. FENILI, Renato. O Estudo da Cultura Organizacional por meio das práticas: uma proposta à luz do legado de Bourdieu. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro v. 14 n. 2. p. 872 - 890. out./dez., 2016.

SOUZA, Lívia. **A Midiatização da Cultura e da Sociedade: os estudos nórdicos de midiatização e os caminhos para a apropriação brasileira**. Signos do Consumo, v. 6, n. 2, São Paulo, dezembro, 2014.

STASIAK, Daiana. **Comunicação Organizacional e Midiatização Social: uma reflexão contemporânea**. ANIMUS - Revista Interamericana de Comunicação Midiática, v. 12, n. 24, 2013.

VIZER, Eduardo Andrés. **Midiatização e (Trans)subjetividade na Cultura Tecnológica: a dupla face da sociedade midiatizada**. In: FAUSTO NETO, Antônio; GOMES, Pedro Gilberto; BRAGA, José Luiz; FERREIRA, Jairo (org). Midiatização e Processos Sociais na América Latina. São Paulo: Paulus, 2008.

ZIVIANI, Fabrício; AMARANTE, Erik; FRANÇA, Renata; ISNARD, Paulo; FERREIRA, Eric. O impacto das práticas de gestão de conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresa de base tecnológica. **Revista Perspectivas da Ciência da Informação**. v. 24. n. 1. jan./mar., 2019.

Apêndice A - Roteiro para Entrevista Semiestruturada

Roteiro de Entrevistas com Gestores de Comunicação
Parte I - Trajetória Pessoal e Profissional
Objetivo: criar vínculo com o entrevistado.
Buscar informações sobre sua trajetória pessoal (idade, formação, tempo de empresa, como compreende o momento atual, tecnologia e etc.).
Conhecer sua trajetória profissional e como chegou ao cargo de gestor da comunicação
Parte II - Da Comunicação Organizacional
Objetivo: conhecer a visão sobre comunicação organizacional do entrevistado
Como compreende a organização e os princípios que a regem.
Como compreende a comunicação organizacional.
Como é a comunicação com as partes (superiores e bases) da organização.
Como e quais são as ações comunicacionais da organização.
Compreender como funciona a operacionalização da comunicação na organização.
Compreender como é a rotina do gestor de comunicação na organização.
Parte III - Da Midiatização
Objetivo: conhecer a visão do entrevistado acerca da midiatização.
Como compreende o ambiente em midiatização.
Enxerga alguma mudança na organização devido à midiatização.
Enxerga alguma mudança nos trabalhadores devido à midiatização.
Enxerga alguma mudança na comunicação devido à midiatização.
Parte IV - Da Comunicação Organizacional Midiatizada
Objetivo: observar se a midiatização alterou a comunicação organizacional
Compreender se houve mudança na comunicação organizacional com as novas mídias no cotidiano.
Compreender se houve mudança na organização com as novas mídias no cotidiano.
Compreender se houve mudanças na operacionalização da comunicação organizacional devido às novas mídias.
Compreender as mudanças nos indivíduos devido à midiatização.
Questionar se houve alguma situação diversa devido à midiatização.
Questionar quais são as perspectivas futuras da organização sobre a comunicação organizacional e a midiatização.

Apêndice B - Transcrição das Entrevistas

Entrevista E1

E: Queria que você falasse sobre a sua trajetória, seu caminhar e como chegou até o cargo de analista de marketing?

P: Eu sou formada em publicidade e propaganda na USC de Bauru e ainda na faculdade eu me interessei muito pela área de marketing e também pela área de pesquisa. Tanto que meu tcc foi voltado para área, mais voltado para a área de marketing esportivo, mas já direcionado para a área de marketing. Na verdade eu segui por dois caminhos quando eu saí da faculdade, na academia e no mercado. Depois da faculdade eu emendei em uma pós-graduação em marketing na FGV. E antes de terminar a pós, eu entrei no mestrado em comunicação na UNESP, também voltado para essa área de comunicação esportiva. Saindo do mestrado eu comecei dar aula, e uma das disciplinas que eu dou na fundação é de marketing digital. No mercado de trabalho, na verdade eu me encontrei na área do marketing digital. Saí da faculdade e entrei em uma agência de publicidade na cidade de Ibitinga, que era a cidade que eu morava na época para fazer atendimento. Aí entrei, porque eu tinha certeza que eu adorava atendimento, que eu era boa em conversar e prospectar cliente e etc. E aí, em agência do interior é assim, você entra para fazer uma coisa e passa a fazer tudo lá dentro. E como eu falo para os meus alunos, por um lado é ruim porque você desempenha umas cinco funções e acaba recebendo por uma só, mas por outro lado é bom porque a experiência que você ganha nesses lugares é muito maior do que se você ficasse focado só na sua função. Aí eu entrei para atendimento e o pessoal falou assim, a gente precisava de alguém que escrevesse os textos dos anúncios, você pode escrever pra gente? E como eu tinha facilidade de escrever e comecei a escrever. Os clientes têm demandas de social media, você sabe mexer nas redes sociais: Ai sei. Então vamos começar a fazer umas publicações no facebook deles. Assim de atendimento, eu fui para mídia, para social media, para produção de foto, para redatora e fiz um monte de coisa. E dessas várias experiências que eu tive a que eu mais gostei foi de social media. Então eu comecei a me especializar nisso, porque eu gostava muito. Aí eu comecei a procurar mais curso, então eu queria melhorar a função que eu estava ofertando. Aí saí da M, fiquei um

tempo só na N. Só dando aula. Até que outra agência, que era parceira da minha antiga agência, me convidou para fazer a parte de social media como home office, como prestadora de serviço. Entrei e fiquei um ano e meio. Fiquei nessa parte de produção de conteúdo, agendamento de postagens, publicidades em blog e etc. Aí surgiu a vaga. Vim, fiz a entrevista e deu certo. Eu entrei para prospectar clientes para a nova plataforma. A E1 é uma empresa voltada para o desenvolvimento de software de soluções em tecnologia, no ambiente online e no ambiente digital. Eles têm vários projetos, e um deles é o X, que é uma plataforma de construção de sites. Então a pessoa consegue construir seu próprio site, sem a necessidade um programador. Só que precisava que as pessoas conhecem-se a plataforma no mercado. Então precisavam de alguém para cuidar dessa parte de divulgação e promoção dessa marca no mercado. Então foi com esse propósito que eu fui contratada. Eu sou analista de marketing da empresa então qualquer demanda que exista na área de comunicação e marketing acaba vindo para mim. Mas o foco principal que eu tenho e na plataforma do X, para fazer com que a gente tenha mais adesões, mais usuários na plataforma.

E: Como você entende o funcionamento da E1?
P: A gente tem a parte de TI que cuida tanto dos processos internos quanto os processos externos dos clientes. A gente o desenvolvimento, todas as plataforma, os softwares são desenvolvidos internamente então tem essa equipe que cuida dessa parte do desenvolvimento dos produtos e dos serviços ofertados. Temos a área de suporte, que dá suporte para as nossas principais plataformas. Na verdade é nosso grande diferencial da empresa, porque enquanto outras plataformas e outros softwares oferecem suporte por email e chat, a gente tem o suporte telefônico que atende de segunda à sexta. Então os clientes podem entrar em contato e a gente consegue solucionar todas as dúvidas e todas as demandas através do atendimento por telefone. Temos a parte de RH, uma área sensacional. Sempre temos muito cuidado com os colaboradores da empresa, há sempre uma preocupação com a satisfação dos colaboradores. Isso é muito legal, no nível do marketing interno, a gente percebe que existe, por exemplo, a preocupação de dar um agrado para quem fez aniversário no mês. Então a gente faz na última sexta feira do mês uma

festa para os aniversariantes, corta um bolo e integra todo mundo. Meio que para as pessoas conhecerem os outros colaboradores. Eu acho muito legal essa estrutura de não ter divisão de sala, então aqui nós temos todas as equipes trabalhando no mesmo espaço, sem divisões. Inclusive o diretor da empresa trabalha junto com todo mundo. Então não tem a hierarquização, a gente tem todo mundo no mesmo patamar, trabalhando e se relacionando. É claro que existem as “panelinhas”, cada setor fica meio alocado em um lugar, então acho que por isso também esses eventos para que haja essa integração entre a equipe e para todo mundo se conhecer. Na verdade é isso que faz a diferença, os colaboradores contentes com os locais que eles trabalham querendo fazer mais e melhor e a integração, porque não tem jeito uma equipe depende da outra. Então o que eu acho muito legal da estrutura daqui é essa facilidade de conexão entre os setores.

E: Como você entende a comunicação organizacional da E1? Tanto a interna quanto a externa?

P: A gente tem um chat da empresa, então sempre que algum setor precisa conversar com alguém ou algum funcionário tem que conversar com alguém é fácil de encontrar dentro da plataforma. Temos os emails, a gente se comunica muito por email e é muito legal porque o RH sempre solta boletins informativos, então tudo o que tem de novidade e diz respeito a determinado setor ou até a todos os colaboradores a gente sempre é informado tanto pelo chat quanto pelo email. É uma comunicação muito eficaz, a gente consegue se organizar através dessa comunicação, de compreender tudo o que está acontecendo na empresa. E com isso a gente consegue ficar inteirado dentro das nossas funções. A título externo, hoje, a marca E1, não tem tanta divulgação no mercado por não ser o principal foco da empresa. Embora, a ideia é também agora divulga a marca para fortalecer no mercado. Em contrapartida as outras marcas que existem aqui dentro, que são voltados para o cliente privado estão começando agora com uma divulgação maior. São a X por exemplo, começou com o investimento nas mídias sociais, com google ads e etc., a ideia é fortalecer essa marca para que a gente consiga mais clientes. Então há um investimento e interesse em investir nessas marcas e comunicá-las ao público,

mas entendendo que esse é o caminho para conseguir cliente qualificado. Um cliente que vai continuar com a gente por um longo período.

E: Esse chat é como se fosse uma intranet?
P: Isso, exatamente. E como se fosse um skype interno, sem a comunicação em vídeo. Lá a gente tem os nomes de todos os funcionários de acordo com o email, então é fácil de encontrar e de conversa diretamente com a pessoa.

E: Como você vê a comunicação entre as partes? Você falou que não tem hierarquia, é de uma maneira fluída?
P: Isso, muito tranquilo. A gente tem muito acesso a todo mundo. E é fácil tanto a conversa pessoal ou a conversa intermediada por email ou chat. E, para você ter uma ideia, para eu conversar com o diretor. Geralmente ele senta nas bancadas coletivas e eu posso facilmente levantar e ir até ele, sem cerimônia e sem problema nenhum. A gente consegue marcar reuniões, tem as salas coletivas e é só chamar os interessados - as pessoas que estão envolvidas - vamos para sala, conversamos. Não tem uma burocracia entre a gente, para conseguir chegar até determinados setores. Quem está como gerente ou integrante da equipe em diferentes posições na empresa a gente consegue da mesma forma conversar.

E: Quais são suas ações comunicacionais? Qual é o seu plano de ação? O seu dia a dia aqui na E1?
P: Hoje os principais projetos que eu estou envolvida é o X e o Y, que também é um aplicativo de gerenciamento de condomínios. Acabou de sair no mercado, e a gente ainda está investindo em comunicação para as pessoas realizarem os downloads. E a ideia é trabalhar essas duas marcas que são as principais voltadas para o cliente privado. O X, que é o que a gente está mais investindo no momento. É um projeto que recebeu um investimento grande pela empresa e agora precisamos garantir que ele comece a dar retorno. Comunicação de conteúdo, então a gente está investindo em produção de blog para que possamos nos tornar referência nessa questão de construção de site, de dica de como se apresentar na web. Então estamos investindo nessa construção de conteúdo, paralelamente as ações pagas, então a gente tem vinculada

campanhas no facebook e no instagram, além do google ads. E no mês que vem, vamos iniciar a campanha no linkedin. Os projetos que a gente tem, não só impulsionar para o cliente final essa comunicação, mas tentar fazer parcerias também. A gente identifica muitas agências de comunicação ou pessoas autônomas que fornecem serviços de comunicação que as vezes tem a dificuldade quando o cliente precisa de um site. Já que é difícil achar programar, achar quem entende realmente de programação de site. E quando se acha geralmente é um serviço de custo muito elevado. E através da plataforma a gente tem preços menores que uma pessoa que não seja tão avançada na programação de site consegue montar um site, um site que fica legal. Um site com templates modernos, a gente tem ferramentas de marketing integradas dentro da plataforma que facilitam a conversão em clientes para os usuários. Então a ideia é fechar parcerias com esse mercado de comunicação para que eles também sirvam como indicadores dos nossos serviços. É lógico que terá um retorno para eles, mas fazendo com que as empresas cresçam juntas. Então também esse é um do viés que estamos buscando. E estamos pensando em patrocínios em eventos que tenham nosso foco. Uma das ideias é patrocinar o O, a gente ainda está em discussão em relação à isso. Não sabemos se vai ou não acontecer, mas uma das ideias é essa, justamente pelo foco do evento e pelo público. Então é mais ou menos nesse sentido. A gente sabe que fazer propaganda agressiva não dá certo e que a gente tem que estar alinhado com o que é tendência. E a tendência hoje é a produção de conteúdo, então é o que a gente busca. Não só trazer qualquer cliente, mas trazer cliente qualificado e que a gente entende que vai ter benefício dentro da plataforma.

E: Há outras operacionalizações dentro da empresa?

P: É o chat, o email. O RH tem muita acessibilidade com a gente, então as vezes as meninas do RH vão até a bancada e falam alguns lembretes para os funcionários. Como tem as bancadas e é fácil realizar essa comunicação pessoal, então temos também esse tipo de comunicação física. Então se algum setor precisa falar com outro e está mais fácil fisicamente do que mandar por chat, a gente não tem problema com realizar esse tipo de comunicação. É uma comunicação bem horizontal, a gente não tem aquela hierarquia que em

algumas empresas existe, que são muito bem estratificadas. Aqui a gente não tem essas barreiras, a gente consegue levar “numa boa” a comunicação entre os setores.

E: E o horário é flexível? Você tem suas metas e cumpriu está tudo bem?
P: Aqui funciona de duas formas. Existem os colaboradores que estão como PJ, fornecendo serviço através de suas próprias empresas. E existem os CLT. Os CLT batem ponto e os PJ não tem necessidade de bater ponto, mas a gente controla o horário por conta própria. A empresa funciona das 07h até às 19h, então dentro desse período os funcionários podem escolher o horário que querem trabalhar. É lógico que existem alguns setores que demandam profissionais que demandam funcionários na empresa em determinado momento, como o suporte, que funciona das 08h até às 19h. Então tem que ter pessoas em todo esse horário. Mas dentro disso, essas equipes conseguem se alinhar para que os funcionários cumpram os horários que ficam melhores para eles. Então tem alguns que chegam às 08h e tem outros que chegam às 10h. Então a gente tem essa flexibilidade de poder adequar os compromissos cotidianos ao nosso horário.

E: Como você entende esse novo mundo que é midiatizado?
P: É bom por um lado e é ruim por outro, é o que eu costumo falar para os meus alunos. Quando a gente pensa em comunicação, no nosso ganha pão, é muito legal porque a gente consegue hoje em dia através da internet encontrar clientes que tem muito mais potencial para serem fidelizados do que a gente tinha antes. Antes o que a gente tinha como mídia tradicional, a televisão, era caro para fazer e nem sempre era efetivo, nem sempre tinha o retorno esperado. A gente atingia qualquer tipo de público, é lógico que tinha certa segmentação devido a grade de programação das emissoras, mas era um tiro no escuro. Hoje em dia com a internet a gente tem uma grande vantagem de segmentar o público de acordo com o interesse, nós temos dados que são gravados dos usuários a todo tempo a qualquer clique que eles dão. Então isso acaba sendo muito bom para a gente, porque temos um retorno muito maior em ações desenvolvidas na internet. Acabou a mídia tradicional? Não, mas ela está sendo quase uma coadjuvante das ações que estão sendo desenvolvidas

no âmbito digital. Por outro lado acaba sendo ruim porque estamos criando uma bolha, porque se a gente oferece para os nossos clientes só o que é de interesse deles, teoricamente eles não recebem algo que não seja do interesse deles. Mas poderia ser. Como a gente vai saber do nosso interesse se a gente não conhece. Então são duas vertentes, uma positiva e uma negativa. Para a área de marketing acaba sendo bom porque a gente acaba oferecendo só o que a pessoa quer, que é o que acaba sendo ofertado para ela. E por outro lado, do lado do consumidor, não seja tão interessante assim. A gente tem o problema de ver sempre mais do mesmo.

E: Você percebeu alguma mudança que a midiatização causou nas organizações?

P: Com certeza. Hoje o foco que é dado para essas ações no digital é muito maior e a importância que é dada a isso é muito maior que antigamente. Quando eu comecei na agência, foi em 2014, se a gente falava de impulsionar no facebook, o cliente não queria gastar com o facebook. Tinha até o medo. Ainda se tinha a cultura errada que o facebook era mídia gratuita. Por exemplo, para que pagar, se eu posto de graça. Ninguém entendia a questão do algoritmo, que tinha o problema da visualização, que a visualização orgânica é muito mais restrita que a paga. Não se tinha essa percepção. E conforme isso foi sendo popularizado, conforme as pessoas foram compreendendo melhor o funcionamento das redes sociais a empresas também começaram a perceber a importância em investir. Não adianta querer só depender do orgânico, que não vai para frente. A gente tem que ter essa mudança. Além disso, acho que em relação à transparência, a comunicação das empresas hoje em dia é muito mais transparente, Hoje não dá mais esconder. Se você quiser esconder, alguém vai achar de algum jeito. É o que a gente fala para alguns dos nossos possíveis clientes, pros nossos prospectos. Mesmo se você não tiver na internet, mesmos e você não tiver perfil no facebook, no instagram, que você não tenha rede social nenhuma e que você não tenha canal no youtube, mesmo se não tiver nada disso, você está na internet. Porque a partir do momento que algum cliente seu escreve alguma coisa no perfil de alguma rede social, você já está na internet. Então, hoje em dia, as empresas precisam ser mais transparentes se quiserem ter uma relação mais duradoura com seus

clientes. Querer esconder algo, por exemplo, alguma falha ou então não querer não apresentar alguma coisa para os seus clientes pode ser visto com maus olhos. E isso pode acabar prejudicando a empresa.

E: Além da organização, você sentiu que as pessoas mudaram na forma de trabalho?
P: Sim, com certeza. A gente teve uma mudança muito grande em matéria de produção de comunicação, isso é a gente tem noção e acaba estudando, nem todo mundo tem essa noção. A gente tem essa mudança, que antes tinha só mais um emissor que produzi para vários receptores e hoje a gente tem vários emissores. Qualquer pessoa que tem acesso à internet pode ser emissor de comunicação. Então quebrou-se esse padrão de ser uma empresa que tem uma propaganda em horário nobre da tv globo para a gente produz comunicação na mesma medida que você produz. E eu acho que isso reflete bem na organização, não adianta ter só o diretor que comanda e manda nos funcionários, porque isso não funciona mais, é um padrão que já não produz da forma que deveria produzir dentro das empresas. Isso acabou se refletindo dentro das empresas que são mais estruturas e que tem a percepção e essa visão de mercado. A gente ainda tem empresas que atuam da forma antiga, e que tem produção, devido ao mercado de atuação e que consegue e funciona desse jeito. Mas as empresas que são mais voltadas para a área de tecnologia e inovação elas já enxergam que esse novo modelo é muito mais produtivo que aquele modelo “quadradinho” de empresa.

E: Você enxerga que a cultura da mídia alterou a cultura do indivíduo e que acabou mudando a cultura da organização?
P: Com certeza, hoje em dia a gente não tem mais essa ideia de não ser mais importante quanto outra pessoa. Se eu quiser ir “xingar muito no twitter” eu vou lá e faço isso. Eu estou podendo alcançar o número de pessoas que qualquer pessoas poderiam. Eu consigo alcançar. Estão aí os influenciadores digitais. Pessoas que até então não eram conhecidas e agora tem milhares de seguidores e agora passam a ser caçados pelas marcas justamente porque são premissas de mercado. As pessoas tendem a confiar muito mais em que é par delas, em quem está no mesmo patamar delas do que em uma empresa

que só sabe falar bem de si mesmo. A empresas nunca vai falar que o produto não é tão bom, mas se você olhar por essa ótica ele é bom, isso seria algo que uma pessoas comum falaria. Passa a ser muito mais confiável. Essa percepção do indivíduo também modifica a percepção dele como profissional, e se as empresas não se adequam elas podem perder muitos funcionários bons.

E: Que mudança as novas mídias trouxeram nas ações comunicacionais?
P: Uma das coisas que eu acho que mudou muito foi a questão dos bastidores da empresa, em um dos cursos que eu fiz sobre o instagram, eu lembro que falavam que não não adianta querer fazer arte produzida, porque não é isso que conversa com a plataforma. O instagram é momento, as vezes uma foto legal que você tirou pode ter muito mais curtida do que uma que você fez planejada ou com montagem. As pessoas querem o real, querem a realidade. E isso se intensificou com os stories, agora é aquele negócio de momento. Mostrar os bastidores da empresa é muito legal, para as pessoas verem os processos. Elas acabam vendo apenas o produto final. Acaba não vendo quem está trabalhando no suporte, quem fala na rede social. Acaba vendo a página e acaba achando que acontece magicamente. Ninguém vê a equipe de desenvolvimento e pensou nos clientes finais. Então eu acho que é muito legal essa oportunidade que as novas mídias dão para as empresas de apresentar os bastidores, isso humaniza mais a empresa e o produto. É a questão de personificar a marca, há uma aproximação com o cliente. Essa na verdade é a grande tendência, é você tirar esse bloqueio entre empresa e consumidor e aproximar os dois de uma forma mais humana. Uma das ideias que estamos tendo é apresentar a equipe de suporte nas redes sociais. Por quê? Às vezes a pessoa liga e é atendida, só que ela não conhece quem está atendendo ela, como ela é e etc. Não tem essa percepção de pessoa, tem a percepção da máquina, do intermediador. Então a gente teve essa ideia de apresentar as pessoas, como forma de aproximar o cliente com a empresa. Isso é muito legal e isso as redes sociais tem proporcionado para a gente, dá para ter uma comunicação muito mais próxima com nossos clientes.

E: Você sente os funcionários eles utilizaram as mídias no interno da organização, e que isso faz parte da comunicação da empresa?

P: Dos colaboradores a nível de perfil de página pessoal a gente não tem o uso. A gente tem celulares colaborativos, para funcionar com mais um canal de comunicação. Mas não tem o hábito de tirar foto ou fazer vídeo. Mas o marketing tem, mas tem a preocupação com o que está sendo mostrado, para que não tenha nada que posso prejudicar algum cliente. Sempre há a preocupação em pedir permissão para o cliente em divulgar alguma informação. Então funciona meio que a mídia interna é utilizada pelo marketing e só em páginas oficiais da empresa. Os funcionários não podem vincular nenhuma informação da empresa.

E: Você já passou por alguma situação complicada ou que te marcasse devido às novas mídias?

P: O principal que a gente tem, é o que todo mundo chama de haters, o que no passado era a pessoa chata. Toda página tem, não adianta, as vezes tem uma publicação de algum produto e sempre vem alguém compartilhar uma experiência ruim que teve com aquele produto na publicação. Isso é chato, não deixa de ser chato. É uma pessoa que está fazendo uma colocação negativa à respeito de algo que você está tentando propor para os clientes. Umas das coisas que a gente aprende também nessa área, é que não adianta tentar ignorar ou apagar o comentário. Se ela percebe que está sendo ignorada ela vai tentar falar mais ainda. O jeito é tentar contornar, tentar manter o nível e falar que aquilo não vai acontecer e etc. Eu acho que essas são as principais saias justas. E não tentar esconder o erro. Eu percebo hoje, como usuária, que muitas marcas disparam emails que contem um erro e logo em seguida enviam um outro email com uma errata. Então não adianta pensar que ninguém perceber o erro, alguém vai perceber. Se o cliente perceber que a empresa quis mascarar fica pior. Então é melhor utilizar os erros como forma de produzir mais conteúdo. Sempre tentar as situações ruins a seu favor, saia justa sempre vai ter. Erros sempre vão acontecer, sempre vão acontecer alguns imprevistos, mas sempre dá para contornar. A gente consegue dar a volta por cima.

E: Como usuária como você vê as empresas se adequando ou não a essa nova realidade?

P: É muito perceptível as empresas que adotaram essa nova postura de produção de conteúdo e deixar o usuário chegar até ela, e não ficar caçando cliente. E as empresas que ainda não entenderam essas nova lógica. Tem algumas empresas que enxergam ainda as redes sociais não como a possibilidade de interligar com seus cliente através de uma comunicação mais próxima e mais produtiva à eles. E sim como um folhetim. Então utiliza a página da empresa apenas para a promoção. Para fazer isso não precisa de uma página nas redes sociais. Na verdade, redes sociais estão aí para possibilitar essa aproximação com o cliente, para você jogar uma real muito mais sincera para o seu cliente. Mostrar que tem um produto mas se você não tiver interessado agora, podemos conversar sobre algo te interessa. Eu sei falar sobre isso, quem sabe se te interessar você no futuro não se interessa no meu produto. Então, é meio que fazer o caminho de educar o cliente. Como usuária eu percebo isso, mas eu tenho essa percepção por estar dentro do mercado. Não sei se outras pessoas teriam. Mas é muito claro as empresas que estão se preocupando com essa tendência de mercado e as empresas que não compreenderam isso.

E: Você se sente mais próxima das empresas que compreenderam a nova lógica?
P: Com certeza. Eu acho que é não é a questão de ser verdadeira, mas sim de cativar o cliente. Cativar por outras formas. A gente sai daquele padrão que compra apenas porque é mais barato, a gente passa a consumir por relação com a empresa, com a forma como se pensa e etc. É uma forma de cativar o consumidor, é garantir um diferencial que ninguém vai tirar de você. Por exemplo, preço é muito fácil tirar da empresa. Esses pequenos detalhes acabam funcionando como um diferencial, e é o que faz a diferença na hora de se tornar um líder de mercado.

E: Quais são as suas perspectivas futuras?
P: Acho que a gente não consegue mais voltar atrás da tendência de não ter mais aquela grande empresa de se comunicar com vários consumidores. A gente já chegou em um momento que não tem mais como a gente mudar essa questão de emissor e receptor. Todo mundo é emissor e receptor, todo mundo

pode dar pitaco em tudo. E acho que isso é muito bom, embora isso pode gerar alguns problemas relacionados com a produção de conteúdo na internet, como a fake news. Não tem mais como voltar atrás, os usuários já sentiram o empoderamento, de poder produzir conteúdo. Então as empresas, na marra, tem que se adequar a isso. Essa questão de indicação de produto, que tem uma força muito grande graças aos influenciadores digitais, eu acho que vai se manter. Mas não nos mesmo moldes atuais. Por que? Conforme as empresas que as empresas foram percebendo o potencial dos influenciadores, elas começaram a procurar muito eles e que eles fizessem a promoção das marcas. No começo até dava certo, mas alguns ficaram deslumbrados e começaram a fazer parcerias com várias marcas, ai deixa de ser influenciador e passa a ser garoto propaganda. Aí as empresas começam a perder o crédito sobre essas personalidades. Hoje eu acho que é uma grande tendência ter alguém que fale bem da sua marca sem ser você, mas acredito que os padrões irão se modificar. Acredito que os influenciadores, irão perder o crédito que ele tem com o público. Quantos casos vemos de marcas que ficaram queimadas no mercado, porque as pessoas comentaram negativamente na internet. O cliente está empoderado e ele sabe que ele tem esse poder e ele não está mais vulnerável a qualquer tipo de comunicação que chega até ele. Ele sabe que tem o poder de escolha e que tem muitas informações para basear essa escolha. Não é mais tão fácil trazer gente para a sua marca, por isso precisa de um investimento muito maior e trabalhar com esse cliente da forma como ele quer ser trabalhado.

Entrevista E2

E: Me conta um pouco da sua trajetória.

P: Eu fiz relações públicas e no último ano da graduação eu realizei um intercâmbio para a Espanha. No último ano, um veterano meu postou no grupo que estava aberta uma vaga de marketing em uma empresa não convencional. Eu me interessei e mandei mensagem para ele e ele me apresentou a vaga para o X. A vaga era para ser estagiário de internacionalização, então quando eu entrei eu era responsável por criar conteúdo para os EUA e ajudar em algumas estratégias. Eu cuidava das redes sociais, eu trazia embaixadores

para o site e fazia algumas ações de divulgação focadas em NY. Fazia ações que ajudavam o X a crescer como marca nos EUA. E eu fiquei nessa função por seis meses. Durante esses seis meses, a Y era dona somente do X. No final de 2016 tornou-se uma venture building. O primeiro produto que a gente englobou foi o W. Até aquele momento eu era a pessoa que tinha mais contato com R, e quando a empresa decidiu comprar o W eu fui chamado pela empresa para entrar nesse novo projeto. Então de estagiário eu entrei em startup. Até 2017 fizemos com que o W crescesse. Hoje nossa equipe conta com 04 desenvolvedores, um time de marketing e a gerente do projeto. O projeto cresceu bastante. Como no começo eu era o único da área de marketing, no começo eu desenvolvia todas as ações, fala com parcerias, pensava na comunicação interna, ajudava na comunicação do site e conforme o projeto foi crescendo a gente teve necessidade de contratar outras pessoas. E como as outras pessoas foram entrando e eu já estava no projeto, eu assumi um papel de gestão. Hoje dentro do W eu sou a pessoa que olha para planejamento, para metas e que faz as reuniões semanais e etc. Então, esse salto de estagiário para gestor ele se deu com a crescente do W em um movimento muito rápido. Éramos um time muito reduzido, foram entrando pessoas que precisaram ser treinadas e eu estava aqui mais tempo e eu acabei assumindo esse papel.

E: O que você entende como esse novo momento das mídias?
P: Eu acho que hoje a gente caminha para um momento como sociedade onde a gente se posiciona em duas esferas, na esfera social tradicional - a gente está aqui, a gente conversa e etc. - e a esfera digital. Hoje em dia não basta você ser uma referência no seu produto e não conseguir estar presente nas redes sociais. Porque é onde todas as empresas vão transitar. Você vive sua vida, mas também vive sua online. Você está com seus amigos, mas tem seus grupos de conversas com seus amigos no whatsapp. Há os dois tipos de interação. Nesse sentido as empresas começaram a perceber a importância de ter relevância também nas redes sociais, por diversas questões. Por branding, por estar pensando em como quer que sua marca seja vista, por presença - hoje em dia se você não está lá, as pessoas quando querem saber sobre uma marca elas vão até a internet saber sobre ela. Então é por uma questão de

segurança do negócio, você tem que estar lá, porque todo mundo vai pesquisar sobre você lá. A busca por referência é muito mais online e cada vez menos offline. E como nossa empresa a gente trabalha com produtos digitais, isso é ainda mais forte. As pessoas que compraram e consomem os nossos produtos, consomem online. Elas entram em site e aplicativos, é através deles que ela tem a experiência com os produtos. Então estar lá é muito importante, porque é onde a gente se relaciona, coleta feedback, onde gera conteúdo, onde a gente entende quais são os hypes do momento para usar no negócio, onde a gente consegue se comunicar diretamente com os nossos usuários. A ideia que a gente comece a ocupar cada vez mais os espaços onde a nossa marca pode se posicionar. Hoje em dia, a gente contas no facebook, instagram, spotify, a gente faz horóscopos para outros site grandes. Em breve vamos entrar no youtube. A gente se comunica por email com a nossa base.

E: Como você entende a comunicação na empresa?
P: A Y hoje tem um grande diferencial competitivo que ela é uma empresa no interior que se espelha em grandes empresas, em nível global. A gente tem uma cultura organizacional que é muito diferente do que a gente vê em empresas do interior. A gente tem uma cultura de muita horizontalidade, do CEO até o estagiário, todo mundo conversa e participa do processo de decisões de projetos. A gente tem uma cultura muito livre. Então, a gente está conversando e quer fazer uma reunião na cozinha, sem problema. A gente não tem horário fixo, a gente pode não vir em um dia e vir em outros dias. A gente não tem manual de conduta de vestimenta. A gente tem muitos espaços de convivência, então nesse sentido, a gente percebe que a empresa se conecta com uma visão de mercado muito diferente do que estamos acostumados a ver no interior. E a comunicação aqui dentro ela é muito pensada sobre transparência e engajamento dos colaboradores. Então temos um time de RH que se preocupa em criar uma cultura de feedback. A gente tem desde coisas mais tradicionais - como festa de aniversariante - até projetos mais avançados, um pouco mais críticos. Há pouco tempo atrás a gente fez algumas rodas de conversa sobre diversidade, separamos grupos com mulheres, homossexuais, heterossexuais e etc. e fizemos algumas discussões sobre machismo, diferença salarial e etc., e essas conversas foram levadas para a governança

da empresa e vai ser montado um plano de ação para que a vivência seja melhorada aqui dentro. A comunicação tornou-se muito casual pra mim, porque estou aqui há quase 04 anos e estou muito acostumado. Então se eu fosse para uma empresa mais tradicional eu sentiria muito o peso disso. Como aqui é o meu primeiro trabalho algumas coisas muito básicas e óbvias talvez seja um diferencial para alguém que vem de outros lugares mais tradicionais. A gente tem um canal de comunicação oficial, é um aplicativo onde todos os funcionários podem conversar, criar chats e etc. É possível criar grupos específicos. A comunicação é muito colaborativa e não tem muito uma hierarquia de comunicação, por mais que os gestores acabam usando mais, qualquer funcionário pode informar toda a empresa. A comunicação é muito orgânica e muito horizontal. A gente também faz reportes semanais sobre o trabalho - é voluntário - onde cada time coloca as metas, ações e etc. As vezes um informativo de outra pessoa é usado como experiência para mim, ou eu posso colaborar com aquele outro time. Há muita troca de informação. No geral a comunicação é bem fluída e bem amigável. É uma comunicação de todo mundo para todo mundo.

E: A operacionalização entre os funcionário é a partir da plataforma?
P: A comunicação oficial é através do aplicativo. Tem um canal que chama N. O N é uma política que a empresa criou para que os funcionários ganham o 14° salário. Esse salário extra pode ser usado em cursos, congressos, viagens que você queira investir. É só ir nessa plataforma e avisar o valor do evento, diante disso o RH e o financeiro pagam os eventos. Todo mundo pode enviar e a empresa vai pagar. Também tem o canal de aniversariantes e de boas vindas. Tem o canal almoço e jantar, para favorecer as refeições coletivas. Tem também os off topics que permitem as brincadeiras e “zoeiras” entre os funcionários. Podem ser brincadeiras que envolvem desde os estagiários até os gestores. Além dos grupos de times fechados, há também os grupos de times abertos, para que todo mundo mandar ideias, vídeos, possíveis parcerias e etc. Aí você vai entrando nos grupos que interessa. Funciona muito bem o nosso fluxo de comunicação.

E: Como você compreende esse novo ambiente midiatizado?

P: Para a minha área específica digital, o marketing digital, o processo de midiatização acaba trazendo algumas mensuráveis de sucesso que a nossa profissão ainda não conseguia - até alguns atrás mensurar. Hoje em dia a gente faz algumas ações de marketing e de divulgação online e consegue através de um google ads quantas pessoas vieram de um link parceiro. Ou a gente consegue entender quantas pessoas vieram da menção que um influenciador fez. Nesse sentido, no nosso trabalho, ele acaba se tornando mais palpável. Se a gente pensar no marketing algum tempo atrás, a gente pensava na divulgação offline, então em revistas, tv e em mídias tradicionais. E não tinha como mensurar. Terão momentos esporádicos de aumento, mas não consegue efetivamente entender o quanto veio daquela ação. Hoje em dia se você faz alguma ação específica em algum site parceiro você consegue saber exatamente pessoas vem daquela ação, você consegue saber exatamente quantas pessoas viram seu post no instagram e quantas pessoas curtiram. É claro que ainda existe uma questão maior, quando a gente fala de branding e etc., que muita gente é ativada sem a gente conseguir quantificar. Ainda assim, hoje em dia, a gente conseguir ter algumas métricas de sucesso para as coisas que a gente faz. E isso é ótimo para quando a gente olha para investimento e para o retorno.

E: Você acha que a midiatização alterou as pessoas?

P: Eu acho que é um processo dual, as mídias mudam a gente porque a gente muda elas também. É um caminhar conjunto. Como sociedade eu acho que a gente está caminhando para um lugar onde se posicionar online, escolher quem a gente quer se mostrar acaba alterando um pouco a nossa realidade crua. Eu sou isso ou quero mostrar isso? Mas ao mesmo tempo a gente se molda pelo o que a gente consome. A gente vive na era dos influenciadores digitais, todos querem seguir o padrão. Então eu acho que ao mesmo tempo que a gente se molda para mostrar as coisas a gente quer reproduzi-las. A gente acompanha pessoas o way of life e a gente tenta reproduzir aquele comportamento. Então não tem como dizer que a gente não mudou. Eu acho que a gente tem que ter um pouco mais de atenção para ver quais os padrões que a gente quer repetir, mas os mesmo tempos e a gente falar sobre mídia e tecnologia a gente começa a democratizar mais a informação e o

conhecimento. Talvez seja mais fácil eu reproduzir ou popularizar algum tipo de militância, por exemplo, porque eu consigo atingir mais pessoas em menos tempo, do que se eu fizesse isso nos anos 1980. Então eu vejo isso como uma mudança de realidade gigantesca, mas tem que olhada de uma forma simétrica. Dentro do meu contexto, isso está sendo bom? Para o meu contexto de marketing digital está sendo ótimo. E em outros contextos? A gente vê, por exemplo, como a mídia e o acesso a informação digital manipula muitas pessoas. A gente olha para trás e vê algumas ações e vê como é possível mudar informações ou moldar o pensamento de um grupo de pessoas.

E: Você acha que esses novos processos altera a organização?
P: A minha organização não tanto. Porque a gente sempre foi produto digital e a gente sempre se preocupou com isso e como se posicionar. A gente sempre dependeu dessas esferas digitais para conseguir viver com nosso modelo de negócio. O que a gente se torna ao me ver, é um pouco refém das tecnologias e das hypes do momento. De uma hora para outra estoura uma nova rede social e todo mundo migra para ela, muitas vezes, sem pensar e sem conhecê-la. A gente só sabe que vamos ter que estar presentes nela. A gente precisa sempre moldar para conseguir entregar o que as pessoas estão procurando, nesse sentido a gente acaba seguindo os padrões de comportamento que o grande público espera, porque a gente precisa desses consumidores para que nosso negócio sobreviva. Mas eu acho que essa elasticidade, de conseguir caminhar entre todos esses ambientes, e mesmo assim conseguir manter nossa identidade e divulgar nosso produto é o que a gente vai fazer enquanto o produto existir, independente da mídia. Muda a sociedade, a nossa forma de obter informação, talvez democratize a informação. Talvez sirva como ferramenta moldar opiniões, mas para o nosso negócio a gente não caminha sem esse cenário. Para um produto digital é importante estar presente em todas as mídias.

E: Você sente que a relação com o consumidor muda, a partir do momento que ele te mais acesso às mídias?
P: Eu acho que ela muda porque a gente começa a se relacionar mais com o consumidor. Uma coisa é um cliente que consome e vai embora, e a gente

espera que ele volte. Outra situação, é uma pessoa que consome, vai embora, mas a gente consegue falar com ele. É uma forma de manter um relacionamento. Além de claro, conseguir trazer muito mais pessoas. As redes sociais as vezes funciona como uma isca para novos públicos. Para a aquisição de clientes é uma ferramenta super forte. Nesse sentido, a relação muda. No geral a gente consegue impactar mais e manter um relacionamento, mantendo a nossa marca e fortalecendo nosso branding. Vale muito a pena para a gente, mas também para as outras marcas. As empresas precisam começar a se adaptar esse novo formato, já que hoje em dia, os clientes buscam um contato mais rápido e mais assertivo. Facilidade é a palavra chave para esse novo momento, pensando em mídias e redes sociais.

E: Como você acha que as empresas estão se adequando?
P: Eu acho que vai depender do seu modelo de negócio. Vou dar um exemplo mais cru, imagina a área de agropecuária, qual a importância da midiatização para esse público? Eu não sei se faz muito sentido. Conforme os produtos vão se digitalizando, para esses tipos de negócio, eu acho que é mais importante que a empresa tenha um pensamento um pouco mais midiático, mais moderno e mais digital, mais atualizado. Eu não sei se todos os tipos de negócio vão fazer isso. Eu acho que a tendência é que no geral, as empresas do Brasil passem a ser mais digitalizadas. Mas eu não sei até qual tipo de negócio vai ser englobado por esse momento. Mas no geral a maioria vai. Eu acho que algumas empresas não vão querer contratar pessoas que não tenha essa aptidão para a tecnologia. No geral a tendência é que a gente comece a cada vez mais trazer todas as nossas ferramentas, serviços e cotidiano para algo mais digital, mais midiático. É nesse sentido que sim, os negócios passam a mudar e se transformar para conseguir se encaixar nesse padrão.

E: Você acha que é um padrão que a sociedade está implementando dentro das organizações?
P: Eu acho que sim. Eu acho que ou você aprende. Porque assim, inicialmente era um diferencial. Hoje em dia acaba sendo um pré requisito. Antes quando você sabia usar e manusear ou utilizar essas novas tecnologias, você se destacava. Hoje em dia isso é básico. É para onde a gente está caminhando

como sociedade e como classe trabalhadora. Então você sabe ou você tem que aprender para conseguir estar imerso nesse ambiente. A gente se molda e a você precisa saber lidar com essas questões ou você acaba ficando para trás.

E: Você já sentiu algum choque geracional em relação as novas tecnologias? Como elas são entendidas, utilizadas ou avaliadas?
P: No meu trabalho não. As pessoas mais velhas que estão aqui na empresa também trabalham com tecnologia, então para elas é muito natural esse novo ambiente. Mas eu vejo agora que os profissionais começam a se preocupar em criar perfis e utilizar redes sociais, porque é nesse espaço que eles vão conseguir recomendações de clientes, fazer divulgação do seu trabalho e ter uma política de relacionamento. Nesse sentido eu não sei se é um choque, por estar imerso nesse ambiente eu já esperava por isso. Mas eu já começo a perceber uma mudança. Eu começo ver as pessoas ocupando esse novos espaços. No geral as pessoas vão aprendendo quando convivem com outras pessoas. O que me preocupa um pouco é como as pessoas são propagadas. A nossa geração e as que estão por vir são mais criteriosas para conseguir avaliar a seriedade ou não das informações.

E: Você acha que o processo de mais acesso tem alterado as relações comunicacionais dentro das organizações?
P: Com certeza, eu acho que quando a gente fala principalmente sobre atendimento. Hoje em dia a gente consegue ter uma avaliação muito rápida com o que a gente oferece como serviço. Então se a minha empresa comete qualquer deslize com qualquer coisa ou com um consumidor, para aquela informação ser divulgada, viralizar ou manchar a reputação é muito rápido. Hoje em dia a gente consegue entrar em contato com uma empresa para reclamar por um serviço por chat, whatsapp ou email. São muitas formas da gente conseguir se relacionar com as empresas e se a gente olha para trás, a gente pensa em sac, 0800 ou carta. Hoje em dia você posta um review e no mesmo dia você tem umas resposta. Nesse sentido as relações passam a ser mais imediatas. Acho que isso é bom, porque a gente consegue ter mais transparência sobre os processos e como o consumidor se sente em relação à

marca. Hoje consumir produtos, com a ajuda da internet, tornou-se mais segura. Por exemplo, eu quero comprar um sapato, eu consigo ver indicações na internet sobre qual loja é melhor, qual marca é melhor, qual tem mais durabilidade e etc. Eu consigo ver imagens sobre o produto que eu quero, eu consigo pegar indicações e avaliações. Eu consigo pesquisar sites com preços mais baratos e consigo entrar em uma rede social e ver qual o tipo de comunicação e qual o tipo de público que essa marca atinge. Eu consigo ver os melhores avaliados e qual está mais perto da minha casa. Nesse sentido muda a nossa dinâmica de consumo, quando a gente pensa na quantidade de coisas que a internet traz para a gente.

E: Aquele modelo antigo de comunicação está se alterando?
P: Eu não acho que a premissa inicial é o fim. Eu acho que a gente ainda tem as divisões entre emissor, receptor e mensagem continuam. Eu só acho que talvez que as recepções e os retornos são mais rápidos e mais incertos. Hoje eu coloco no ar, e em questão de segundos as pessoas já foram impactadas, e eu já tenho que estar preparado para lidar com uma boa ou péssima recepção que a minha mensagem vai receber. Nesse sentido o que muda é mais isso. E por outro lado eu acho que a gente caminha para um momento onde as comunicações se tornam ainda mais duais, porque eu não estou só nas redes sociais divulgando conteúdos, eu estou recebendo mensagens e críticas, eu estou respondendo dúvidas, eu estou acompanhando o que os meus concorrentes estão fazendo. Nesse sentido eu acho que a gente pega o modelo tradicional, embaralha um pouco e se abre para novas oportunidades. Nesse sentido é mais isso, quando a gente pensa em uma comunicação mais tradicional a gente faz a ação e espera o retorno disso. Hoje em dia não, eu lanço o conteúdo e no mesmo momento eu já recebo curtidas e comentários e já consigo mensurar o tamanho disso. No mesmo tempo eu já sou mencionado e já estão exigindo mais coisas. Nesse sentido a premissa é a mesma, mas a dinâmica é um pouco 360° e um pouco mais elástica. A gente não sabe muito bem o que vai acontecer a todo momento. Para a comunicação é muito importante estar pronto, principalmente nas gestões de crise. Por isso a importância de saber quem eu sou e qual o meu posicionamento. Tem esse

fator orgânico de não saber exatamente o que vai acontecer. E talvez nos sistemas mais tradicionais os processos era mais esquematizado do que hoje.

E: Como você vê a mudança dos indivíduos dentro das organizações?
P: Com certeza. A gente está caminhando como classe trabalhadora para um lugar meio péssimo, onde a gente perde a distinção do eu pessoa e do eu profissional. Então isso acontece principalmente quando a gente passa a segmentar alguns aspectos básico do trabalho. O primeiro aspecto é sobre os horários de trabalho. Antigamente a gente pensava no funcionário trabalhando em horário fixo, hoje em dia a gente não tem mais isso. A gente tem um regime de trabalho semi intermitente, eu saio às 18h, e mesmo entrando mais tarde, se eu receber uma mensagem às 20h eu vou responder. Por que? Porque a nossa rotina não é mais aquela de começou e terminou. Eu tenho a possibilidade de fazer meu próprio horário, mas isso me traz uma falsa ideia de domínio. Já que eu vou trabalhar a qualquer momento que for. O segundo aspecto dessa desconstrução da estrutura do trabalho é o da localização. Antigamente eu vinha para o trabalho, acabava e ia para a minha casa e desligava. Hoje em dia a gente tem políticas como home office. Isso faz com que a gente quebre a estrutura organizacional de trabalhar em um só lugar e a gente começa a levar trabalho para casa, para uma viagem, em um jantar com os amigos. O que faz com a gente trabalhe mais do que antigamente. Somado com os horários, eu passo a trabalhar em qualquer horário e em qualquer lugar. A terceira camada é a camada da afetividade, então anteriormente eu tinha minha definição como pessoa e uma como funcionário. Aí a gente começa a caminhar por empresas que começam a fisgar do funcionário o lado afetivo, por exemplo, a empresa vai fazer algumas dinâmicas, vai propor alguns happy hours, vai te dar uma maior liberdade para trazer seu lado afetivo. Por um lado é ótimo, pois me sinto mais a vontade, pois faço mais amigos e trago mais de mim para o que eu estou fazendo, porque eu desfruto mais do que eu estou fazendo. Mais por outro lado eu acabo deixando de ter essa divisão de pessoal e profissional, e acabo me tornando o meu próprio trabalho. Eu não consigo mais dividir as duas personas. Isso com certeza muda. Celular na mão, vai responder email, vai mandar mensagem para algum colaborador, reportar alguma mensagem para o gestor. então nesse sentido eu acredito que muda. E

também é um caminho natural que as pessoas estão segundo como classe trabalhadora. Para mim é confortável, mas ao mesmo tempo, eu acredito que quando olharmos no futuro vamos problematizar algumas práticas que víamos como positivas no dia a dia de trabalho. Mas eu acho que não tem como fugir disso. As maiores empresas do mundo hoje são 100% adeptas dessas práticas. A gente quer trabalhar nessas empresas, empresas que apresentam as melhores culturas, os melhores benefícios, as melhores estruturas e etc. Eu acho que não tem muito o que fazer, é mais tentar com o passar do tempo se adaptar a essa nova realidade.

E: Você acha que essas empresas se modificaram devido a uma demanda das pessoas ou elas perceberam uma demanda de mercado?
P: Eu acho que são as duas coisas. Eu acho que o aspecto de engajar o funcionário acontece, porque passa a ser mais confortável estar em uma empresa dessas. E por outro lado o aspecto de se flexibilizar pelos funcionários também acontece. Já que hoje um funcionário mais qualificado e mais valorizado pelo mercado ele vai escolher em empresas que oferecem as melhores condições. O funcionário hoje avalia as organizações. Ele avalia as práticas organizacionais e escolher a que melhor lhe agrada. Então eu acho que é um movimento do dois lados. É uma via de mão dupla.

E: O W e o Y já tiveram alguma situação que vocês não souberam resolver?
P: Eu acho que em relação às mídias e as redes sociais não, vem tudo funcionando muito bem. O que acontece foi uma vez que propomos um teste, uma promoção. E depois que a promoção estava no ar, a gente percebeu que a comunicação não estava muito transparente para os consumidores. E muitos se sentiram lesionados com isso, então a gente percebeu que tivemos novos clientes, mas que eles estavam se sentindo insatisfeitos. Então a gente teve que pensar em uma gestão de crise para conseguir ao mesmo tempo conversar e explicar o que aconteceu e manter a reputação como marca. Juntando pessoas de todas as áreas, nós conseguimos resolver a situação. Mas a gente percebeu como uma transparência que aos nossos olhos parecia muito claro e na prática não estava tanto, como isso conseguiu mudar a percepção das pessoas sobre a nossa marca. A sorte que foi um curto prazo

de tempo, a gente percebeu essa situação e encerrou a ação. Mas foi preciso uma gestão de crise rápida, mas que teve um impacto com os clientes.

E: Quais são as futuras tendências do marketing digital?
P: Eu acho que a gente está caminhando muito para a inteligência artificial através da automatização dos processos. Já conseguimos perceber as mudanças nas relações das pessoas com as marcas em geral, quando a gente coloca por exemplo um auto atendimento ou dots que simplificam o caminhos até a solução dos seus problemas. Nesse sentido começar a otimizar e acelerar as formas de resolver os problemas das pessoas que se relacionam com a marca. Umas das grandes promessas para o marketing digital é quando a questão da leitura de voz. Acho que essas tendências vão ser mais abraçadas pelo marketing digital. A ideia é começar a simplificar e automatizar os processos, de atendimento, venda, resolução de problemas e etc. Ao mesmo tempo a gente busca uma maior humanização, transparência e preocupação das marcas, então temos que pensar como essas duas tendências vão se cruzar. E redes sociais, elas estão criando diversas ferramentas de comunicação, como feedback, interação e isso é muito importante para pensar na reputação, na vinda de novos clientes no valor que isso agrega às empresas no mercado. Tudo isso faz diferença na percepção da marca e relevância ótica do consumidor, criando um diálogo mais amigável, mais pessoal e etc. A gente caminha para um momento muito orgânico e muito dicotômico, a gente vai para muitos lados ao mesmo tempo.

Entrevista E3

E: Comente um pouco sobre sua formação pessoal e profissional.
P: Minha formação é em publicidade e propaganda. Eu não sabia que caminho queria seguir, se ia para jornal ou para publicidade, e acabei fazendo publicidade. Meu MBA é em marketing. Eu trabalho na área de publicidade há 15 anos e na área focada em publicidade e marketing uns 7 anos. Tive algumas experiências anteriores e esse ano completo 5 anos na empresa. Eu trabalhei sempre na área de comunicação e marketing. No início da carreira focada em agência, o que é um pouco diferente. São muitos clientes, muitos

desafios e diversos problemas a serem resolvidos. Mas eu queria sentir como era estar do outro lado, estar na organização e pensar só naquele nicho. Devido a isso eu mudei e permaneci e me encontrei. Hoje tenho o pensamento direcionado para o negócio da empresa.

E: Qual é a percepção de você sobre a X?

P: Por trabalhar nesse mercado eu conhecia de certa forma, externamente, de conhecer muitas pessoas que trabalhavam aqui e ter um contato no âmbito diferente. Eu sinto que a X foi uma empresa, que tem uma história longa. Ela começou como H e foi encontrando diferentes formas e regras de negócio ao longo da sua história e foi conseguindo no mercado se reinventando, até no momento em que ela começou a trabalhar mais especificamente com I, especificamente com uma tecnologia que virou o carro chefe e virou o negócio dela. A X por ter essa origem ainda na década de 1990 ela tinha uma estrutura mais hierarquizada e mais tradicional durante longos anos, é isso que a gente sabe e viu. E, no entanto, nos últimos 05 anos ela vem passando por transformações grandes, vem alterando várias questões estruturais dela e vem mirando em forma de negócio mais amplas que exigem dela uma modernização e uma contemporaneização do ponto vista estrutural. E isso indica que apesar da dificuldade de se fazer isso, é sempre difícil para uma empresa mais tradicional fazer isso, eu acredito que ela está tendo sucesso. Ela tem conseguido fazer essa transformação, mas ela ainda está no meio desse processo transformativo. De se tornar uma empresa mais horizontalizada, mais aberta, e que ouve mais as pessoas e mais preparada para o, por exemplo lidar com as gerações novas. É mesmo um desafio uma empresa vertical, se tornar horizontal. Existe a dor da mudança, que ainda vem passando. Mas que está acontecendo. A questão da geração eu acho que impactou muito. Quando eu entrei aqui eu tive o desafio bem grande, porque a gente via uma comunicação que não se conectava mais com a gente. Era muito engessada, era uma comunicação dura. Sabe, publicar textos e entender as campanhas, eram assuntos que a geração não dava valor. Não sentia valor e não sentia proposta nisso. Esse momento que está acontecendo, é bem perceptível. Está sendo legal fazer parte desse momento e ver como as coisas estavam e participar do que está acontecendo. E saber onde a empresa quer

chegar. É um processo que eu já vi em diferentes empresas, nunca tinha sentido que é uma preocupação. Talvez agora é pela questão estrutural dela. Também por estar no meio de tecnologia que é bem vivo. Eu sinto isso bem na pele, nos projetos, nessas tentativas. A gente está em uma construção constante, a questão da comunicação face a face ainda é um desafio, engajar a liderança, engajar a equipe. Então a gente está desenvolvendo esse trabalho e fazendo um planejamento de comunicação interna. Esse trabalho com a liderança é muito importante, ainda existe uma barreira. Mas agora isso está mais facilitado. A comunicação interna é uma preocupação recorrente e estamos tentando melhorar cada dia mais. É fazer com que as pessoas sintam que elas fazem parte disso. Até a questão da liderança, de todos se enxergarem líderes. Notar que todos fazendo parte de todos. É isso que a empresa está buscando, uma maior horizontalidade de conversas, uma maior face a face. Quer isso, mas sem perder uma capacidade de entrega, sem se desviar de uma inteligência de mercado. Acho que hoje o maior desafio das empresas de tecnologia do ponto de vista comunicacional é lidar com essas transformações sociais, e de como as pessoas se colocam no mercado de trabalho. E conseguir divulgar bem a marca empregadora e fazer isso de uma forma legítima, não sendo incoerente e não vender uma coisa que não é verdade. E ao mesmo tempo, manter uma capacidade grande de entrega. Manter uma eficácia em termos de mercado.

E: Como que é feita a comunicação interna da empresa?

P: Hoje tem duas dimensões. Uma dimensão mais pessoal, que nas empresas de tecnologia. Eu acho que existe uma integração muito tempo na liderança, nos último tempo. Então a liderança consegue saber muito bem o que cada equipe está fazendo e tem feito um debate basicamente diário de acompanhamento de uns dos outros. E acho que o desafio, de um ponto de vista mais amplo, de quem está nessas equipes a mais tempo é mais difícil. Mas, a gente tem montado estratégias para conseguir chegar nesse mesmo nível de interação com a liderança, chegar até as pessoas. Então a gente está em um processo de construção de um portal que visa fundamental, fazer a integração da comunicação. É uma rede corporativa, mas o intuito dela é colaborativa. A gente tem linhas do tempo para a gente compartilhar

conteúdos. Não só uma comunicação minha para todos, mas de todos para todos. O nosso problema era sempre, comunicação interna ser o difusor das informações. Comunicação interna e marketing difundem a informação. E agora o objetivo é que as pessoas também compartilhem e também dentro desse processo. Então em um portal a gente tem não só a questão da linha do tempo, mas também acompanhamentos de tarefas, agenda. Então as pessoas vão sentir a necessidade de entrar nesse portal e ver essas informações que são mais técnicas, mas elas também vão compartilhar os conteúdos que a gente está fazendo de comunicação interna. Hoje em dia, a gente trabalha com canais de comunicação. A gente tem a intranet atual, temos uma news, onde a gente divulga algumas informações de passado, presente e futuro. A gente também tem o mural, que ainda está em construção, onde a gente coloca as informações, como divulgação de news, datas comemorativas, aniversários. O objetivo agora é organizar esse mural e colocar sessões. Nós temos também o mandando bem, onde a gente coloca as felicitações pelos projetos. E agora a gente está trabalhando com uma questão de bastidores, então toda vez que tem reunião, visita e outras coisas, a gente está tentando fazer vídeos e divulgar nas redes sociais e na intranet. Para envolver o pessoal dentro desse processo de comunicação.

E: Em relação a comunicação externa, a mudança no interno tem resvalado no externo? No posicionamento?

P: Sim, eu acho que a gente está adequando isso. Porque é uma linguagem que estava desconectada. Tinha uma linguagem do mercado, de uma forma. A linguagem de comunicação interna que acabava pegando um pouco desse tipo, não estava transparecendo realmente o que era a comunicação interna, o que a gente queria chegar. Então esse é um trabalho, que a gente está adequando também. Que é a linguagem, a voz da empresa. Como a gente fala com os clientes. Como a gente fala com a equipe nessa comunicação externa, tanto na rede social, blog. A gente sempre fala a empresa e nunca nós. A gente está nos pequenos ajustes, que são bem sensíveis para a gente ter qual é o propósito da empresa de comunicação por equipe. Não parecer que a organização está longe da gente.

E: Você acha que as mudanças internas ela vem da mudança da geração ou ela reflete das mudanças sociais?
P: É um reflexo das mudanças de mercado. Existe uma demanda de mercado, que hoje exige essas transformações das organizações em um nível global. Claro que isso não exclui as transformações no âmbito da cultura e social. Mas há uma demanda de mercado muito grande por essas transformações. Que é um reflexo cultural grande. Vamos supor, uma comunicação mais inclusiva em relação a questão de gênero, está é uma transformação é uma necessidade sem dúvida social e cultural, Mas hoje também é uma demanda de mercado. Hoje uma empresa que está se posicionando globalmente. Isso é positivo. É triste que tenha que ter sido por essas cias mercadológicas, mas é positivo que finalmente existe uma demanda de mercado que exige transformações desse porte. Que afete detalhes desse tipo, que no fundo não são detalhes. Afetam a vida das pessoas, profundamente.

E: Você acha que essas mudanças de mercado são frutos do advento das mídias sociais?
P: Não só. O digital em um modo geral. Essa onda que a gente pegou, essa transição do digital afetou o negócio, e o modelo do nosso negócio e como a gente vende o nosso produto. E consequentemente a comunicação interna. Eu não posso estar lá falando sobre as transformações digitais e as mídias digitais e aí chega na empresa e a parte digital interna não está funcionando muito bem. Eu acho que as mídias sociais vieram com isso, faz parte. Mas acho que é muito mais o mercado, no momento digital, do que a parte das redes e das mídias digitais. Eu acho que elas são uma parte. É difícil separar. É difícil separar o efeito exato, é um desafio muito grande para a gente dentro da organização pensar isso de um ponto de vista mais prático. Em termos de um ponto de vista criação de estratégias e etc. pensar exatamente qual o efeito que a internet e as redes tiveram sobre o mercado. Sem dúvida foi um efeito enorme, mas o oposto aconteceu. É complexo do ponto de vista sistêmico. Não é fácil você isolar as variáveis e falar a rede social afetou isso e isso. Porque ela também é afetada pelo processo de mudanças econômicas. É uma avalanche.

E: Como você acha que as novas gerações estão chegando?

P: Eu vejo que na minha geração a gente está no meio da vinda da internet, então a gente está no meio desse crescimento e a gente se tornou crítico - claro que depende da pessoa - eu vejo que devido o tamanho da quantidade de informação, e por receber tanta informação a gente tem dificuldade de filtrar o que estamos recebendo. A gente tem que saber filtrar, e acho que isso é um problema da nova geração. E aí entra o papel da comunicação e o fato de não sabermos comunicar muitas vezes de forma eficiente. Eu acho que através das mídias sociais a gente consegue muito mais identificar uma marca em questão de empresa, ou quando eu estou atrás de um produto ou serviço, eu sempre vou buscar dentro da internet. Dentro desses meios para saber a relevância e para saber se ele é bom ou não. Ou se a empresa tem uma boa ou não validade. Por exemplo, eu quero um emprego novo, eu vou atrás de sites para saber se aquela empresa tem uma boa referência. Hoje a consegue ir atrás de informações muito mais rápido. Só que isso não significa que a qualidade seja melhor. Aí eu já vejo a geração que está chegando agora, eu sinto eles, eu não sinto eles estáveis. Eu vejo essa geração o tempo todo no celular. Eu não sinto que eles são crítico. Eles se fecham muito dentro de um mundo, e você não consegue identificar o que aquela pessoa está pensando. Então eu acho que a gente tem saber tomar cuidado em relação à isso. Eu vejo que a minha geração está muito empolgada, quer tudo para hoje, é muito imediatista e quer tudo muito rápido. Em um ano eu já quero estar no cargo de CEO da empresa. Temos que aprender a saber a lidar. O que eu vivi na empresa, eu nunca tinha trabalhado com pessoas de tão diferentes gerações e idade, antes era um pouco mais linear. Aqui na empresa eu comecei com uma equipe mais jovem, aí eu peguei pessoas mais jovens ainda, aí eu consegui analisar. É isso mesmo. É uma geração bem imediatista. Eu comecei hoje e já quer saber qual é o plano de carreira, onde eu consigo chegar e o que eu tenho que fazer para conseguir isso. É uma questão de ansiedade e pouca resiliência. Eu acho que não crescer e eu saio da empresa. Ou tipo, isso está muito pesado, acho que vou embora. Eu comecei a perceber isso. Pouquíssima resiliência e muita pressas para fazer as coisas acontecer. Uma falta de paciência de buscar entender o contexto. De não saber o contexto e de não se aprofundar muito nos assunto, para por exemplo, entrar em uma discussão. Então acaba não

estando muito embasado. E isso eu comecei a perceber que eram comportamentos que se repetiam. A própria intranet por exemplo, é um pouco engessada, é uma plataforma antiga. Naquela época isso era o melhor, hoje estamos procurando uma nova ferramenta. Então a gente as vezes ouve comentários e percebe a não participação dos funcionários em operações que eles consideram como antigas ou arcaicas. A forma de se relacionar é muito diferente. É uma geração que nem sempre lê o que escrito. As pessoas não param para ler e entender. Isso possível tem relação com esse peso de natividade digital. Mas é difícil saber até que ponto diferenças pessoais e não só o corte geracional, porque claro que você vai agrupar as pessoas. Mas de uma maneira geral, essa natividade ela muda muito a relação, essa fragmentação da subjetividade. É uma coisa diferente de quem nasceu na década de 1980 sente já com relação em que nasceu na década de 1990 e que quem nasceu na década de 2000 já é um mistério absoluto. O que acontece que a internet criou subgrupos e subtribos e subnichos que são tão múltiplos que vocÊ não consegue mais fazer uma estimativa do horizonte de referência daquela pessoa. Então se hoje você vai conversar com aquela pessoa, é um mistério absoluto. Fragmentou muito, ela pode vir de qualquer universo de referência. Na minha geração você fazia uma aposta entre 3 e 4 versões de universos diferentes. Hoje a impressão que passa é que você está em infinitas possibilidades. Eu posso estar conversando com uma pessoa cujo o horizonte é o kpop, e eu preciso lidar com o kpop. Mas o kpop define a vida daquela pessoa. Então é muito difícil, ficou múltiplo. A gente participou do processo seletivo de estagiário e foram etapas coletivas. E eu ficava chocada com algumas falas. Eu ficava assim, meu deus. Ou a pessoa tinha uma experiência gigante. Mudou muito, muita gente saiu do país, houve uma ascensão da classe econômica nos últimos 15 anos. Houve uma ascensão de uma faixa econômica que teve acesso a talvez coisas que a geração anterior não teve. Essa relação com as redes sociais e a internet mudou a forma de apropriação do conhecimento e do conteúdo, com a cultura e o conhecimento. Então muitas vezes a gente sente que eles são mais inteligentes, mais velozes, mais capazes. Se você se deixar levar por isso, você se deprime. É uma geração que sabe tudo, qualquer coisa que eu pergunto sabe. Mas é porque está a um clique. E normalmente se conhece onde buscar a informação. Uma coisa que

para a minha geração, por mais que a gente esteja na tecnologia não é tão espontâneo. Nas gerações mais jovens eu não preciso saber dessas coisas, porque se eu preciso saber eu acesso. A sensação que a gente tem e que a gente não acompanha essa mesmo velocidade, mesmo a gente estando na tecnologia. A gente não consegue acompanhar os processo de quem vivencia e é nativo das redes sociais.

E: Você acha que isso mudou a alteração como a organização se organiza, se comunica e etc.?
P: Por isso estamos mudando, e constantemente. É uma mudança constante. Eu acho que a presença de pessoas mais jovens e a presença de algumas lideranças contratadas especificamente para essa finalidade é de carrear essa transformação. Não que as pessoas que já estava na organização não tem condições de fazer isso, não se trata disso. Mas as organizações precisam se abrir para fora. Elas não podem ser bolhas. Hoje está claro que se elas não tiverem o mínimo de impenetrabilidade com a sociedade e a cultura ela não conseguem plataformas de acesso cultura de vendas, de consumo. Elas não conseguem dialogar com seus clientes e com seus parceiros. E não consegue dialogar com o mercado de trabalho. Dez anos trás eu entrevistava uma pessoa que pareava de idade comigo e essa pessoa ainda estava em um eixo que a conversa era uma conversa do tipo eu estou batalhando essa vaga. E hoje com 20 milhões de desempregados, mais onde a tecnologia exatamente um cenário oposto, onde existe uma sobra de vagas e falta de mão de obra qualificada. Quando você vai conversar com essas pessoas hoje, hoje ela se pergunta o que essa organização tem a oferecer para ela. Mudou completamente a forma de entrevistar e recrutar e selecionar alguém. A organização é deslocada daquele papel em que ela te faz um favor em te oferecer um emprego e passa a pensar no que ela pode fazer para conquistar os talentos. E para te mandar e segurar lá dentro. A gente agora escuta a realidade dos indivíduos. A gente já percebe a realidade. Antigamente isso não aconteceria. Antes existia um discurso artificializado pelos indivíduos. Hoje na área de tecnologia a pessoa não precisa ter esse discurso artificial, ela se coloca e se coloca com verdade. Hoje há uma mudança cultural em relação ao trabalho. Hoje existe uma geração mais desconectada e sem laços com o

trabalho. É mais efêmero. Não há mais o mesmo nível cultural de comprometimento que no passado. O horizonte do consumo também mudou. Redes sociais e aplicativos de transporte que mudaram como a gente consome e compreende o consumo. Isso não existe mais. O horizonte do consumo mudou seus nichos de mercado. O que antes era considerado crucial não está mais no horizonte de consumo do momento atual. Fica mais simples ter essa desconexão, porque as relações sociais se transformaram.

E: Você acha que essas mudanças são influenciadas pelas empresas "perfeitas"? Onde modelos de gestão são diferentes

P: Eu acho que ainda tem essa questão de ser um pouco mais jovem, mas ao mesmo tempo tem a questão de ansiedade, adoeceram e mudaram de emprego e etc. O que é diferente da comunicação e do marketing que essas empresas fazem. Eu acho que eles vendem exatamente isso. Eu acho que essas organizações tiveram que se adequar. O mindset mudou. Isso tem a ver com essa falta de paciência. Se você trabalha em uma startup a ideia é que essa empresa bombe. Se você bombar você tem um crescimento de carreira mais rápida. Então aquele sonho de transição social seja realizado. Em vezes de eu trabalhar igual meus pais, eu entro em uma empresa assim, ela tem um crescimento exponencial eu passo a ser diretor muito jovem. Esse é o horizonte. Isso tem um discurso e uma subjetividade que é bem antiga, sem dúvida. Isso gerou adoecimento e ainda gera, sim. Mas ainda é uma forma de lidar com a desestruturalização do trabalho. O trabalho vem desestruturando por conta da tecnologia. E ele não vai voltar atrás nisso. As relações de trabalho, não é só a questão de cultura, é uma questão econômica também. As relações de trabalho por conta da tecnologia estão mudando. E conforme elas mudam e se remontar o discurso tende a se expandir. É uma forma de você lidar com isso, Essas empresas de crescimento rápido, lida com essa angústia do novo contexto.

E: Os novos modelos se apropriam de um discurso para conquistar esses novos indivíduos, mas na verdade essas pessoas trabalham tanto ou mais que no passado?

P: Elas trabalham diferentes. Trabalhamos bastante, mas diferente. A forma do trabalho mudou. O trabalho se fragmentou. Em vez de se trabalhar em uma coisa só, passou a se trabalhar em mais frentes e de outras formas. O indivíduo vai levando 4 ou 5 coisas ao mesmo tempo. É simplificar muito falar que as empresas estão vendendo esse discurso com a finalidade de seduzir essas pessoas e enganar essas pessoas. As próprias empresas são feitas desses indivíduos e acreditam nesse discurso. Não é só uma estratégia de marketing. As pessoas acreditam nisso. É uma forma de se lidar com as relações de trabalho atual. Se não for isso é o que? É você ficar se esforçando tremendamente para ter um estilo de vida como a geração anterior teve. A geração atual tem um poder de consumo menor, por isso esses novos estilos de gestão. Há uma aprofundamento de uma crise social, econômica e global e uma transformação muito grande nas relações de trabalho. Esse discurso nasce para tapar esse buraco. Eu me adapto dessa forma.

E: Como você enxerga esse novo momento?

P: É bem louco. Não é complicado, é um momento rico. É legal fazer parte e estar participando de tudo isso. Participar dos comparativos, de como era, como está e como vai ficar. A gente precisa se adaptar. Eu me vejo neste momento de fazer muitas coisas ao mesmo tempo. A gente precisa se adaptar e pegando os melhor do que estamos vendo no dia a dia e se apropriar, se apropriar das possibilidades de conhecimento e conexão. Eu acho que é maluco, mas é interessante de se apropriar e de fazer parte. Não é a mesma coisa que a geração passada que se concentrava em uma coisa só, mesmo que culturalmente. A gente não está mais acostumado a ter uma rotina e ficar fixo, eu não quero mais flexibilidade. A gente está disposto a criar novas coisas e ir para outros caminhos a todo tempo, o que é diferente das gerações passadas. A gente não tem mais o receio de não ter estabilidade. Eu acho que essas características instigam a querer mais. A gente está um momento de transição, fases assim, são instáveis. Elas são difíceis para você conseguir controlar e construir segurança e estabilidade. A gente não sabe quanto tempo vai demorar. O que indica é que seja nos próximos 20 anos. O futuro aponta para uma instabilidade ainda maior. A gente precisa encontrar formas de organização social e econômica que permitam novamente atingir uma

segurança. O risco é, dentro de uma estrutura de instabilidade muito grande você não consegue construir arcos de projetos maiores na vida existencial. Você não consegue se projetar e se lançar nos próximos 30 anos. Isso sumiu, ninguém mais consegue fazer isso. A gente não tem como saber como vai estar daqui a tanto tempo. Existem situações do ponto de vista macro, que não sabe-se para onde vai. A crise é muito grande. Enquanto a gente tiver passando por essa fase de transição é difícil esperar das pessoas que elas consigam dar uma resposta de que seja tentar se adaptar. É um cenário de incertezas. Eu imagino que isso também vai passar em uma ou duas gerações. E talvez a gente encontre um novo platô de estabilidade, mas que tem uma estrutura muito diferente. A atual não tem mais como sobreviver.

E: Essa nova estrutura é baseada no digital?
P: Com toda certeza. É um caminho sem volta. O digital instaura uma crise de propriedade imensa. O digital está destruindo a noção de propriedade e reconstruindo ela como uma noção de acesso. Não tem mais uma ideia de propriedade, você troca ela por acesso. Se a noção de propriedade está indo embora, ela é base dos últimos 300 anos em termos políticos, econômicos e isso não tem como se manter. A base de propriedade organizacional não é mais a mesma, ela não está mais organizada mais envolta desse eixo. O eixo da propriedade mudou definitivamente. O eixo da propriedade mudando, o da comunicação também muda. A palavra que estamos vivendo na comunicação é se adaptar. É sentir e ir fazendo os ajustes. Na própria empresa, se analisarmos os anos passados, o quanto estamos mudando. Esse processo nunca vai parar. Sempre existirão novos movimentos no mercado, mudando tecnologias e mudando o perfil das pessoas. O futuro é incerto.

Entrevista E4

E: Qual a sua trajetória profissional e como chegou ao cargo que desenvolve hoje?
P: Sou formada em Publicidade e Propaganda e estou há mais de 10 anos na área de comunicação social. Sempre tive curiosidade para conhecer algumas frentes do meu mercado, por isso já trabalhei em algumas empresas de

diferentes segmentos até encontrar nas corporações a minha paixão. Durante a faculdade eu me aventurei pela área de cinema e ajudei a produzir alguns curtas metragens, depois ingressei numa agência de publicidade na área de atendimento e fiquei quase um ano por lá. Devido a um trabalho realizado na faculdade, tive a oportunidade de trabalhar no X, e a partir daí fui amadurecendo como profissional, onde percebi que gostava de elaborar estratégias de comunicação e planos de ações. Depois de um ano, entrei com um enorme desafio de iniciar um time de marketing na Y. Posso dizer que ali me consolidei como profissional, pois passei por cada fase da construção do marketing e acompanhei de perto o crescimento de uma grande empresa. Nesse período, fiz MBA na FGV em Marketing e Vendas, e tive a oportunidade de realizar um intercâmbio e um curso de planejamento de marketing. Voltei para o Brasil e decidi que era o momento de assumir outro desafio. Foi quando assumi a gestão de marketing do U. Ali tive a oportunidade de trabalhar com grandes profissionais e com grandes agências, numa frente nova de atuação e como um grande desafio. Por lá fiquei 2 anos, e foi quando retornei e assumi a gerência de marketing da E4. O desafio aqui era grande, iniciar um time de marketing e comunicar para todos que Bauru possui uma empresa que é potência na inovação e na tecnologia através de seus produtos e serviços.

E: Como a empresa é organizada?
P: Temos um CEO, dono da empresa e mais 2 diretores. Além da área de Finanças, atendimento, a área de BI e de marketing.

E: Quais são os principais princípios, divisões e setores da empresa?
P: Temos muito claro os nossos valores que é conectar as necessidades e soluções por meio da inteligência e da tecnologia e ser referência mundial em relacionamento digital para empresas e pessoas, por meio de estratégia, inovação e tecnologia.

E: Como é organizada a comunicação organizacional da empresa, tanto interna quanto externamente?
P: A comunicação interna é comandada pelo time T, apoiamos as ações e as divulgações, porém hoje o foco do marketing está total no posicionamento de

marca e relacionamento com seus clientes. Tudo que é relacionado a marca no mercado é de responsabilidade do meu time.

E: Como é a comunicação entra os setores da empresa? Tem alguma ferramenta? É horizontal ou mais vertical?
P: Temos a P, que é nosso chatbot interno. Ela avisa sobre os eventos, workshops, campanhas, reuniões e pautas relevantes. Através desse canal fazemos toda a comunicação interna. E a nossa gestão é transparente, existe os cargos, porém a nossa cultura é aberta o que deixa todo mundo num mesmo nível.

E: Como são as suas ações organizacionais na empresa?
P: Meu principal objetivo é garantir que a minha marca seja vista com relevância no mercado. Então todo o meu time, cada um em sua especialidade fica dedicado a produzir conteúdos e peças relevantes e que carregam esse propósito.

E: Como você compreende esse novo mundo cercado das redes sociais?
P: É o nosso canal principal de comunicação com o mercado. Nesse universo, ofertamos nossos produtos, educamos o mercado, criamos admiradores da nossa marca. Enfim, é um espaço com oportunidades imensuráveis de conhecimento e geração de valor,