

Comunicação organizacional, interação e transformações no contexto digital¹

Adrielli Picanço Teixeira Sanche ²

Bruna Távora de Sousa Martins ³

Resumo

O presente artigo apresenta uma revisão de literatura que busca refletir sobre a comunicação organizacional, considerando alguns conceitos, dimensões e discussões atuais sobre o tema. São apresentadas as dimensões instrumental, humana, cultural e estratégica. Discute-se também a influência da teoria da complexidade na comunicação organizacional e a mediação tecnológica no processo de relacionamento entre as empresas e o público.

Palavras-chave

Comunicação organizacional; reputação; imagem; meios digitais; redes sociais.

Introdução

Os desenvolvimentos tecnológicos proporcionaram profundas mudanças na cultura da sociedade. Os novos hábitos nas redes digitais facilitaram os públicos a criarem uma rede interativa e percepções sobre diferentes assuntos, como política, negócios e entretenimento.

Esse ambiente de fluxo contínuo de mudanças aproximou as comunidades virtuais e colocou em xeque o espaço de poder das mídias tradicionais, pressionando as organizações a repensarem suas estratégias de comunicação organizacional (KUNSCH, 2014). Como parte da influência dos públicos, cada vez mais as empresas investem em ações de transparência e diálogo, a fim de sustentar seu negócio e garantir a competitividade.

¹ Trabalho apresentado no Espaço Graduação, atividade integrante do XVII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Graduanda em Jornalismo, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, adriellisanche23@gmail.com.

³ Doutora em Comunicação e Cultura pela Escola de Comunicação (ECO) da UFRJ e professora substituta do curso de Jornalismo e Relações Públicas da Faculdade de Comunicação Social da UERJ tavora.bruna@gmail.com.

Para manter seu destaque e tornar-se atraente para os públicos, as empresas além de entrarem nas redes sociais perceberam a influência e aproximação que a rede proporciona, sendo assim buscaram utilizar a comunicação organizacional numa perspectiva estratégica, considerando as diferentes multidimensionalidades da comunicação.

Para entender melhor o tema, o presente artigo apresenta uma revisão de literatura que busca refletir sobre a comunicação organizacional, considerando alguns conceitos, dimensões e as discussões atuais sobre o tema. São apresentadas as dimensões instrumental, humana, cultural e estratégica, defendida pela autora Margarida Kunsch (2014). Discute-se também a influência da teoria da complexidade na comunicação organizacional, abordada por Balsiderra (2009), e a mediação tecnológica no processo de relacionamento entre as empresas e o público conforme destacado (BALDISSERA, 2009; MICHEL, 2009; KUNSCH, 2014; e TERRA, 2019).

Comunicação organizacional e os meios digitais

A comunicação organizacional sofreu grandes influências no decorrer das transformações tecnológicas e sociais, afetando seus conceitos, levantando discussões sobre a prática da comunicação, alterando o relacionamento com o público e desenvolvendo necessidades que até então eram inexistentes ou pouco exploradas. De forma global, a era digital conectou pessoas de diferentes contextos e culturas em ferramentas com rápida produção de conteúdos e fácil compartilhamento, alterando as relações não apenas entre os indivíduos, como também a interação entre o público e as empresas (BALDISSERA, 2009; KUNSCH, 2014; TERRA, 2019).

Neste novo cenário, as organizações são exigidas a divulgarem suas ações voltadas ao desenvolvimento transparente e sustentável, estabelecendo posicionamentos frente às questões atuais e a repensarem suas estratégias de comunicação e cuidados à reputação.

Segundo Kunsch (2014, p.41):

Todas essas transformações alteraram por completo o comportamento institucional das organizações e a comunicação passou a ser considerada de outra maneira. Assim como a propaganda teve um papel fundamental após a Revolução Industrial, a comunicação organizacional, no sentido corporativo e governamental, começou a ser encarada como algo fundamental e, em muitas realidades institucionais, como uma área estratégica na contemporaneidade.

A presença das organizações no ambiente digital ganhou ainda mais força durante a pandemia. A comercialização *online* das empresas brasileiras cresceu de 57% para 73%, entre 2019 e 2021, segundo o estudo do Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação, o Cetic.br⁴. Esse aumento não é resultado apenas do isolamento social, mas também da tendência cada vez maior do público de acessar as empresas pelos meios digitais e os avanços tecnológicos.

O mesmo estudo aponta a participação dos negócios nas redes sociais, sendo 87% administram um perfil ou conta própria. Neste novo cenário de imersão digital, as organizações refletem sobre o seu relacionamento com o público, viabilizado pelas transformações tecnológicas de informação (CETIC.br, 2021).

O funcionamento do sistema econômico como uma unidade planetária só se viabiliza graças à existência de um novo sistema tecnológico de comunicação e informação. Então, a grande diferença da complexidade, hoje, o grande mote é justamente o poder da era digital, sobretudo da internet, com todas as suas consequências nas formas de sociabilidade e nos processos de gestão (KUNSCH, 2014, p.37).

Cabe, portanto, compreender que a comunicação organizacional em sua complexidade de fatores abrange diferentes esferas da comunicação e não limita-se à instituição, mas também é alterada pelo cenário econômico, político, social e tecnológico que resulta dos processos de constante transformação da sociedade (BALDISSERA, 2009).

Dessa forma, Kunsch (2014) defende que a comunicação organizacional deve ser abordada de maneira integrada, atentando-se para recursos mais alinhados com as demandas sociais a fim de apresentar uma colaboração com estas novas condições. Conforme a autora:

Em relação ao contexto, há que se considerar que a comunicação nas organizações, assim como a sociedade, sofre todos os impactos provocados pela revolução digital. Consequentemente, o modo de produzir e de veicular as mensagens organizacionais também passa por profundas transformações. Essa nova dinâmica de processamento de informações e da comunicação na era digital altera completamente as formas de relacionamentos e o modo de produzir a comunicação. Tudo isso provoca profundas transformações no ambiente organizacional e coloca em xeque a visão e a classificação tradicional de públicos (KUNSCH, 2014, p. 51).

Desse modo, identificar as demandas da sociedade e sua percepção quanto à imagem da organização são fundamentais para que as estratégias de comunicação sejam assertivas e relevantes.

⁴ [Cetic.br - Proporção de empresas brasileiras que venderam pela Internet cresce durante a pandemia e chega a 73%. revela pesquisa do CGI.br](#)

Neste sentido, a internet oferece meios digitais úteis que possibilitam identificar os desejos e as inquietações do público. Segundo Carolina Terra (2019), as redes sociais são espaços que podem ser aproveitados para influenciar e fortalecer a imagem institucional. Esse espaço digital, de convergência midiática e ampla propagação é extremamente relevante, pois os usuários voluntariamente expressam sua opinião sobre a instituição, sendo possível utilizar ferramentas para reforçar a comunicação organizacional.

Conforme a autora, as empresas

[...] criam e fazem seus próprios veículos de mídia que vão “falar diretamente” com os seus públicos, elaborando, discursivamente, conteúdo desintermediado. Mas nesse caso, exercem o papel de municiar o público com informações e influenciar a formação de uma opinião favorável aos seus interesses institucionais ou comerciais (TERRA, 2019, p.34).

Sendo assim, as empresas reconhecem nos meios digitais um espaço para estreitar seu relacionamento com o público e reforçar sua imagem, ampliando os meios de divulgação de suas iniciativas que envolvem as práticas operacionais, culturais e estratégicas da empresa, a fim de construir uma reputação positiva. Nessa abordagem, a comunicação organizacional é uma estratégia que agrega valor às organizações e torna-se um meio de apoio na garantia dos valores, compromissos e responsabilidades das empresas com a sociedade (KUNSCH, 2014).

Dessa forma, como um caminho capaz de ampliar e construir discussões em conjunto com os públicos, os meios digitais podem além de colaborar na divulgação das ações da empresa, ser um espaço de “prestação de contas” e demandas da sociedade. A interatividade que as redes sociais proporcionam permite conhecer ainda mais sobre os públicos e suas percepções sobre a organização.

Sobre o comportamento e a adaptabilidade das empresas no meio digital, Kunsch (2007) afirma:

[...] o gestor ou profissional de comunicação deve verificar como se processa a dinâmica social integrativa dos seus membros, seja no entorno fisicamente delimitado ou no ciberespaço. Em qualquer um dos casos, ela não pode mais encarar a comunidade de forma estanque, como um simples aglomerado de pessoas, sem o mínimo de participação ativa de seus componentes na construção de ideais comuns (KUNSCH, 2007, p.47).

Para que as empresas consigam construir uma imagem positiva é necessário entender a complexidade do cenário contemporâneo, identificando as demandas dos movimentos sociais, a interatividade que as redes sociais proporcionam no relacionamento entre as empresas e o público e a competitividade global em que as empresas estão inseridas.

Sendo assim, para uma comunicação organizacional eficaz é necessário identificar as oportunidades que cada plataforma de mídia oferece, mapeando os “canais adequados para se comunicar com cada segmento deste universo empresarial” (MICHEL, 2009, p. 8).

De acordo com uma pesquisa realizada pela GlobalWebIndex⁵, o Brasil é o segundo país com mais tempo médio de horas gastas nas redes sociais em 2019. Com uma média de 225 minutos por dia, ficando atrás das Filipinas com 241 minutos. Isso significa que com a inserção das mídias sociais estão cada vez mais presentes no cotidiano dos brasileiros e as empresas devem se direcionar para uma presença mais ativa na internet.

Segundo Margareth Michel (2009), a presença das organizações é fundamental devido a frequência dos públicos-alvo nas redes sociais, possibilitando mapear as demandas dos usuários e as repercussões das suas ações. Para se posicionar nas redes sociais, as empresas devem considerar os valores e a missão da empresa alinhados com o público. Utilizando não apenas o espaço virtual para divulgar, mas para alavancar iniciativas relevantes para a sociedade.

Essa participação crescente das empresas nos meios digitais faz com que elas se apropriem de diversos meios digitais a fim de garantir mais um espaço de proximidade com os públicos-alvo. Michel (2009) argumenta sobre a inserção das empresas nos meios digitais:

Várias empresas têm criado sites ou até mesmo blogs, e usam deste espaço para publicar suas ações, utilizando a Internet como mais um meio de contato para se aproximar dos seus públicos. Vivemos na era da tecnologia e as organizações (de todos os tipos – das empresas às organizações filantrópicas, etc.) perceberam a necessidade de se adaptar aos novos formatos (MICHEL, 2009, p. 4).

Nesse sentido, Kunsch (2014) reforça a importância de criar um planejamento analítico das ações de comunicação organizacional. Não basta publicar nas redes sociais, websites e relatórios de sustentabilidade a missão da empresa e seus valores, é necessário comprovar por meio das práticas internas e externas seu compromisso com a sociedade. Só assim a empresa consolidará o reconhecimento legítimo dos públicos.

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 é passível de 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 (KUNSCH, 2014, p.46)

⁵ [Brasil é 2º em ranking de países que passam mais tempo em redes sociais - Época Negócios | Tecnologia \(globo.com\)](https://www.globo.com/brasil/noticia/brasil-e-2o-em-ranking-de-paises-que-passam-mais-tempo-em-redes-sociais-1.4888888)

A comunicação organizacional deve possibilitar condições dignas que valorizem o trabalhador, considerando a diversidade e a inclusão na instituição. Neste sentido, os resultados de uma comunicação assertiva de uma empresa responsável por seus trabalhadores será positiva e renderá uma boa reputação (KUNSCH, 2014).

Ao considerar os funcionários os “primeiros influenciadores” da empresa, Carolina Terra (2019) identifica que as redes sociais possibilitam poder ao usuário na geração de conteúdo e compartilhamento de informação e isso pode ser uma oportunidade positiva para empresas das empresas, pois “se ela se utiliza do seu corpo de funcionários como estratégia de influência para o ambiente externo, o empregado acaba disseminando informações para a sua rede de contatos e a privilegiando, de certa forma” (TERRA, 2019, p.32).

Desse modo, os funcionários ajudam a construir uma imagem positiva da empresa, principalmente quando os comentários e publicações remetem a ações realizadas pela empresa que compactuam com a visão do funcionário, sendo mais repercutidas e influentes (TERRA, 2019).

A fim de evitar ruídos na comunicação com os públicos, a comunicação organizacional assume um papel estratégico assumindo as diferentes áreas da comunicação organizacional (mercadológica, interna e administrativa) com a finalidade de estabelecer o melhor relacionamento com os públicos. Dessa forma, os materiais de comunicação devem ser o mesmo em todas as informações que remetem a empresa, seja pelos materiais institucionais ou pelos funcionários.

Desta maneira, Corrêa (2005) apresenta o relacionamento da comunicação organizacional na era digital com os públicos e sua forma de elaborar a imagem institucional:

Em sua essência, a Comunicação Organizacional tem por função estabelecer os canais de comunicação e respectivas ferramentas para que a empresa fale da melhor maneira com seus diferentes públicos. Nesse sentido, todas as possibilidades de relacionamento com estes públicos devem estar integradas e alinhadas pela mesma visão estratégica, por um discurso uniforme e pela coerência das mensagens (CORRÊA, 2005, p. 101).

Sendo assim, para que a comunicação organizacional tenha um papel estratégico na organização é necessário compreender o contexto complexo e volátil da sociedade contemporânea, marcada pela participação mais ativa e vigilância dos públicos. Como forma de adaptabilidade a este novo cenário, as empresas devem identificar os meios necessários e eficazes para cada mensagem e público considerando o contexto de cada situação, passo que conteúdos virais são facilmente divulgados e intensamente discutidos.

Conceitos e dimensões da comunicação organizacional

O desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e os movimentos sociais possibilitam novas relações comunicacionais, tornando os estudos da comunicação organizacional cada vez mais mutáveis e interdisciplinares. Ao passo que esses elementos interferem na maneira que estabelecemos a comunicação, novas interpretações e teorias da comunicação são desenvolvidas, contribuindo para a pluralidade das pesquisas e avanços dos fenômenos de comunicação (KUNSCH, 2014).

Dentre os estudos da comunicação organizacional, Kunsch (2014) destaca quatro paradigmas mais recorrentes da área, sendo eles: o funcionalista, o interpretativo, o crítico e o mais recente, o da complexidade. A autora explica que a perspectiva funcionalista considera a comunicação organizacional um instrumento com estruturas formais e informais, no qual o “comportamento comunicativo pode ser observável e tangível, medido e padronizado” (KUNSCH, 2014, p.42). Este paradigma concentra-se nos resultados, evitando o contexto social.

Por outro lado, sob a ótica interpretativa, a comunicação organizacional é subjetiva, focada nos indivíduos e suas interações no trabalho. Ela é guiada pelo simbolismo e pela cultura, na qual “o indivíduo ao trazer seus significados adquire novos a partir das interações” (KUNSCH, 2014, p. 43).

O paradigma crítico compreende a comunicação organizacional baseada nos estudos da Teoria Crítica da Escola de Frankfurt, que influenciaram os estudos e pesquisas da América Latina. Ele considera “denunciar a ideologia do consumo, a manipulação dos meios de comunicação de massa, o poder e a invasão das multinacionais na região, bem como a proposição das políticas nacionais de comunicação” (KUNSCH, 2014, p. 43).

As pesquisas mais recentes da comunicação trazem a abordagem complexa para os fenômenos da comunicação organizacional, compreendendo as estratégias como resultado do contexto social mais amplo considerando aspectos políticos, tecnológicos, econômicos, sociais, ambientais e culturais da sociedade.

Segundo Kunsch (2014), com o pensamento da complexidade do sociólogo Edgar Morin, a base para entender os processos comunicacionais “está em considerar ao mesmo tempo unidades complexas, como o ser humano ou a sociedade como multidimensionais” (KUNSCH, 2014, p. 44). Em um mundo de incertezas, de mudanças aceleradas e que é

conectado globalmente, as crises e os avanços envolvendo a comunicação organizacional atingem dimensões planetárias.

Sendo assim, seguindo a teoria da complexidade para os estudos da comunicação, Margarida Kunsch (2014) analisa o campo conceitual a partir dessas quatro dimensões:

- a) Dimensão instrumental: As informações são transmitidas pelas empresas, considerando o público apenas como receptores das mensagens. Uma visão assimétrica e técnica da comunicação.
- b) Dimensão humana: É levada em consideração as subjetividades envolvidas nas interações sociais. As ferramentas digitais tornaram-se grandes responsáveis pelas transformações dos relacionamentos sociais, impactando a comunicação organizacional. Como efeito, alterou o relacionamento entre as empresas e o público.
- c) Dimensão cultural: Considera a cultura organizacional como elemento importante da comunicação organizacional, deve-se considerar o país, as etnias, a cultura dos funcionários, além das interações globais.
- d) Dimensão estratégica: A comunicação organizacional pode ser compreendida sob a ótica conservadora e racional assemelhando-se com a dimensão instrumental, focando em iniciativas que possam mensurar resultados.

Kunsch (2014) defende a aplicação da comunicação organizacional de forma integrada constituída pela comunicação institucional, a comunicação mercadológica, comunicação interna e a comunicação administrativa. De forma geral, a autora indica a aplicação de uma comunicação organizacional integrada, caracterizada pela

[...] adoção, por parte das organizações, de uma filosofia da comunicação não fragmentada. Destaco duas áreas fundamentais para dirigir a comunicação organizacional: relações públicas e marketing. A primeira abarcaria, pela sua essência teórica, a comunicação institucional, a comunicação interna e a comunicação administrativa. O marketing responderia por toda a comunicação mercadológica (KUNSCH, 2014, p. 46).

Rudimar Baldissera (2009) é outro autor brasileiro que debate o tema na perspectiva da complexidade, buscando entender as modificações do mundo contemporâneo e sua influência na comunicação organizacional. O pesquisador da área de relações públicas defende a compreensão da comunicação organizacional considerando diferentes aspectos, não somente pelas ações da empresa. Dessa forma, ele propõe três dimensões, a saber: a organização comunicada (que é a fala autorizada da instituição); a organização comunicante,

que são aqueles conteúdos derivados de processos que ocorrem no cotidiano da interação, sem que a organização tenha controle, e a organização “falada”.

Sendo a organização comunicada promovida pela própria instituição, ela corresponde a imagem apresentada pela organização. É a fala oficial da empresa pelos canais institucionais, sendo destinada aos seus diversos públicos, visando um objetivo específico elaborado pelos analistas e gestores de comunicação.

Com a internet, os canais de comunicação que realizam a interação entre as organizações e seus públicos foram ampliados, abrangendo a emissão de conteúdos das empresas via *website*, *Instagram*, *Facebook*, *WhatsApp*, *Youtube* e outros meios digitais. Além dos canais internos, como intranet, e-mail, boletins e a rede social corporativa, que prioriza ações tangíveis e a autopromoção.

Considerando os possíveis diálogos entre o público e as empresas no processo de comunicação, Baldissera (2009) também cunha o conceito de organização comunicante, que extrapola a emissão da fala autorizada e identifica agentes transformadores e rearranjos dessa interação e suas imprevisibilidades.

Aqui, ultrapassando o âmbito da fala autorizada, atenta-se para todo processo comunicacional que se atualiza quando, de alguma forma e em algum nível, qualquer sujeito (pessoa, público) estabelece relação com a organização. Além dos processos planejados, também assumem relevo os processos que se realizam na informalidade; inclusive aqueles que irrompem sem que a organização tenha conhecimento. (BALDISSERA, 2009, p.119).

O autor destaca que no meio digital é ainda mais propício a organização comunicante, pois é um espaço no qual a circulação de opiniões e reflexões são abordados mais livremente, inclusive as críticas e os elogios. Com o alcance maior do que em outras mídias, ela gera mais esforço das empresas para conter e/ou mudar o posicionamento do público.

Da mesma forma, considerando-se que os diferentes sujeitos que se relacionam com a organização são portadores de suas culturas (princípio hologramático) e que no âmbito da comunicação informal a organização tende a ter seu poder flexibilizado, é possível que a alteridade se manifeste com mais força nas transações de sentidos. Isso pode significar, entre outras coisas, novos investimentos em comunicação formal para, por exemplo, neutralizar uma percepção equivocada da alteridade sobre a organização (BALDISSERA, 2009, p. 119).

Como podemos observar, o diálogo mediado pelas tecnologias digitais permite atualizações contínuas no processo comunicativo das organizações, que podem identificar e promover modificações na forma de interação com seus diversos públicos.

Além da interação entre o público externo e a empresa, nessa abordagem, também é considerado que os funcionários possuem um papel fundamental para a organização. É destacada a sua importância para a manutenção e avanços da instituição, sendo ainda plausível identificar os funcionários como agentes representantes da empresa. Com a ascensão das redes sociais de negócios, como o *LinkedIn*, é extremamente relevante para a reputação das empresas mapear os sentimentos dos trabalhadores e suas manifestações sobre a organização (TERRA, 2019).

A opinião dos empregados sobre seu local de trabalho consegue alcançar lugares e pessoas que um website, redes sociais e propagandas corporativas não conseguem chegar. Além disso, conhecer a maneira pela qual os trabalhadores enxergam a organização permite uma interação que traz maior empatia e reconhecimento desses grupos por parte da organização.

Sobre isso, Baldissera (2009) diz :

Como exemplos, pode-se pensar: nos processos que se atualizam entre colegas de trabalho quando, juntos, participam de um jogo de futebol e discorrem sobre a organização; nas manifestações sobre ela que assumem lugar nas relações familiares; nos processos especulativos; e nas conversas sobre a organização que se realizam entre vizinhos e/ou nos grupos de pais na reunião da escola. Esses processos, que podem parecer distantes e sem relevância, também são Comunicação Organizacional, ainda que se reconheça a impotência da organização em estabelecer qualquer controle direto sobre eles (BALDISSERA, 2009, p. 119).

Entender a comunicação organizacional pela perspectiva da teoria da complexidade é assumir os desafios dos processos de interação na sociedade e suas inesperadas transformações ao longo do tempo, ampliando a percepção de elementos que compõem o fenômeno comunicacional, com suas disputas de sentidos, fluxos multidirecionais e incertezas (BALDISSERA, 2009).

As percepções sobre a comunicação organizacional estão em constante mudança e sob diferentes perspectivas. Ferrari e França (2011) entendem que como resultado da presença mais ativa do público, proporcionada pela rede digital e pelos debates acerca da sustentabilidade, transparência e responsabilidade social, foram provocadas mudanças na comunicação organizacional, que assume um papel ainda mais estratégico nas empresas.

Sendo assim, os autores defendem o uso da comunicação organizacional como uma atividade de *lobby* ou exercício de influência. Esta deve ser considerada além do sentido restrito, mas no seu significado mais amplo, o de influenciar e alinhar a comunicação com os diversos públicos de modo transparente, com a finalidade de ampliar o vínculo com eles.

Embora, no senso comum, a palavra 'lobby' tenha como sinônimo um ato valorizado como negativo, nesta perspectiva, se trata de explicitar uma função da comunicação baseada na interação e na vinculação social.

Os autores acreditam que ser transparente em considerar a comunicação como um agente de influência bem como deixar isso claro para o conjunto de atores envolvidos na relação comunicativa pode gerar ganhos positivos de reputação para empresa, sendo possível estabelecer uma relação “baseada no equilíbrio de forças de ambas as partes envolvidas, uma vez que o objetivo é encontrar uma solução qualificada que satisfaça as necessidades de todos” (FERRARI E FRANÇA, 2011, p. 91).

Nesse contexto, o profissional de comunicação terá uma visão sistêmica da empresa, acompanhando os diferentes setores executivos para alinhar o plano de comunicação com a postura institucional, estabelecendo o relacionamento com os diversos públicos a fim de participar ativamente para influenciar nas demandas estabelecidas.

Considerações finais

Ao final do artigo, conclui-se que a era digital ampliou os debates sobre as ações das empresas, proporcionando uma interação mais constante entre os públicos e as organizações. Consequentemente, com as novas possibilidades de diálogo, as exigências por transparência e responsabilidade social tornaram-se cada vez mais importantes para a reputação positiva das empresas. As organizações passaram a buscar ações que valorizassem a sua imagem a partir de iniciativas que contribuem para uma sociedade melhor, possibilitando condições de desenvolvimento social, ambiental e econômico.

Neste sentido, os resultados de uma comunicação organizacional coerente com esse contexto não se limita à organização comunicada, mas também ao alinhamento das suas práticas. Dessa forma, o público precisa identificar nas iniciativas da organização coerência com sua fala autorizada. À vista disso, a comunicação organizacional deve ser pensada de forma a abranger a totalidade das ações da instituição, considerando políticas de desenvolvimento do funcionário, geração de empregos e ações socioambientais, que resultarão em soluções criativas, produtivas e renderão uma boa reputação. Nesse caso, é preciso ultrapassar a percepção da comunicação como instrumento, e considerá-la uma facilitadora de transformações mais profundas na sociedade.

Referências

BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, [S. l.], v. 6, n. 10-11, p. 115-120, 2009. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013>. Acesso em: 13 out. 2022.

BALDISSERA, R. Comunicação, identificações e imagem-conceito. In: NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2006, Brasília. [S. l.]. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R1439-1>. Acesso em: 10 jan. de 2023.

Brasil é o 2º em ranking de países que passam mais tempo em redes sociais. **Época Negócios**, 6 set. 2019. Disponível em: [https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2019/09/ais_tempo_em_redes_sociais_-Época_Negócios|Tecnologia\(globo.com\)](https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2019/09/ais_tempo_em_redes_sociais_-Época_Negócios|Tecnologia(globo.com)) Acesso em: 22 fev. 2023

CORRÊA, E. S. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. *Organicom*, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 94-111, 2005. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2005.138900. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138900>. Acesso em: 21 nov. 2022.

FRANÇA, F.; FERRARI, M. A. Pode a comunicação organizacional ser considerada uma atividade de lobby?. *Organicom*, [S. l.], v. 8, n. 14, p. 87-104, 2011. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2011.139086. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139086>. Acesso em: 13 nov. 2022.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. *Signo y Pensamiento*, [S. l.], v. 26, p. 38-51, 2007. Acesso em: 11 out. 2022.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. *MATRIZES*, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 35-61, 2014. DOI: 10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/90446>. Acesso em: 11 out. 2022.

MICHEL, M. O. A comunicação organizacional e as organizações na rede: TICs, internet e mudanças na comunicação. In: XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2009, Curitiba. [S. l.] Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-25>. Acesso em: 15 dez. 2022.

Proporção de empresas brasileiras que venderam pela Internet cresce durante a pandemia e chega a 73%, revela pesquisa do CGI.br. *Cetic.br*, 21 set. 2022. Disponível em: <https://www.cetic.br/pt/noticia/proporcao-de-empresas-brasileiras-que-venderam-pela-internet-cresce-durante-a-pandemia-e-chega-a-73-revela-pesquisa-do-cgi-br/>. Acesso em: 22 fev. 2023

TERRA, C. F. Influência digital: oportunidade para a comunicação organizacional. In: SCHEID, Daiane; MACHADO, Jones; PÉRSIGO, Patrícia M. (orgs.). **Tendências em comunicação organizacional: Temas emergentes no contexto das organizações**. 1. ed. – Santa Maria, RS:

FACOS-UFSM, 2019. p. 25-37. Disponível em:
<https://www.ufsm.br.br/app/uploads/sites/330/2022/04/Tendencias.pdf>. Acesso em: 18 set. 2022.