

Carolina Terra
Bianca Marder Dreyer
João F. Raposo
(orgs.)

Comunicação organizacional

Práticas, desafios e perspectivas digitais

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL
Práticas, desafios e perspectivas digitais
Copyright © 2021 by autores
Direitos desta edição reservados por Summus Editorial

Editora executiva: **Soraia Bini Cury**
Capa: **Alberto Mateus**
Diagramação: **Crayon Editorial**

Summus Editorial

Departamento editorial
Rua Itapicuru, 613 – 7ª andar
05006-000 – São Paulo – SP
Fone: (11) 3872-3322
<http://www.summus.com.br>
e-mail: summus@summus.com.br

Atendimento ao consumidor
Summus Editorial
Fone: (11) 3865-9890

Vendas por atacado
Fone: (11) 3873-8638
e-mail: vendas@summus.com.br

Impresso no Brasil

SUMÁRIO

Introdução – *Carolina Terra, Bianca Marder Dreyer e João Francisco Raposo* . . . 7

I • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: TRANSFORMAÇÕES, MUDANÇAS E UM NOVO MODUS OPERANDI

1. Comunicação organizacional e transformação digital: novos cenários, novos olhares – *Elizabeth Saad* 13
2. Integração: alicerce dos processos comunicativos nas organizações – *Else Lemos*. 24
3. Comunicação organizacional e estratégias de (in)visibilidade nas mídias sociais – *Diego Wander da Silva e Rudimar Baldissera* 37

II • COMUNICAÇÃO INTERNA CONTEMPORÂNEA

4. Comunicação com empregados em tempos de mídias sociais – *Bruno Carramenha* 53
5. As novas fronteiras da experiência do empregado – *Rodolfo Araújo* 64
6. Por uma nova comunicação interna: impactos tecnológicos e novas funções – *Flávia Apocalypse*. 76

III • PÚBLICOS, AUDIÊNCIAS, DADOS E IMPACTOS

7. Públicos, plataformas e algoritmos: tensões e vulnerabilidades na sociedade contemporânea – *Daniel Reis Silva* 93
8. A comunicação organizacional midiaticizada: entre os públicos e os dados – *João Francisco Raposo* 107
9. A audiência revelada: o *big data* acentua os desafios profissionais – *Margareth Boarini* 126

**IV • INFLUÊNCIA E INFLUENCIADORES DIGITAIS:
IMPACTOS NA COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

10. Comunicação organizacional e influenciadores digitais:
aproximações e conflitos – *Issaaf Karhawi*. 141

11. *Brandpublishers*: organizações como produtoras de conteúdo
e influenciadoras digitais – *Carolina Terra*. 154

V • PLANEJAMENTO E COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA

12. Planejamento da comunicação de marca na era
das plataformas digitais – *Daniele Rodrigues* 167

13. Marcas como agentes de sentido – *Eric Messa*. 181

**VI • GESTÃO DE CRISES EM TEMPOS DE
COMUNICAÇÃO DIGITAL E MÍDIAS SOCIAIS**

14. Gestão de crise e mídias digitais: relações públicas aplicadas
antes, durante e depois – *Jones Machado* 197

15. O monólogo das marcas e as crises de reputação nas
redes sociais – *Rosângela Florczak de Oliveira*. 209

**VII • MÉTRICAS E AVALIAÇÃO EM
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

16. Métricas na comunicação organizacional: reflexões
e proposições – *Bianca Marder Dreyer e Issaaf Karhawi* 223

INTRODUÇÃO

QUANDO DECIDIMOS ORGANIZAR esta obra, tínhamos em mente reunir autores de peso, cuja experiência na academia e no mercado pudesse contribuir para uma proposta inédita e atualizada das práticas no campo da comunicação organizacional.

Nosso objetivo de trazer o contemporâneo e a centralidade do digital para a comunicação no contexto das organizações foi tomando corpo à medida que começamos a receber os artigos dos 17 profissionais que fazem parte desta coletânea. *Comunicação organizacional – Práticas, desafios e perspectivas digitais* oferece reflexão, pesquisa acadêmica, estudos e experiências de mercado que reforçam a necessidade de investir em relações e estratégias digitais na contemporaneidade. O livro se divide em seis partes, que, a nosso ver, refletem tanto temas caros, imanescentes, como tendências da comunicação organizacional.

Assim, na primeira parte – “Comunicação organizacional: transformações, mudanças e um novo *modus operandi*” –, Elizabeth Saad aborda a transformação digital, trazendo à tona novos cenários e olhares para a comunicação; Else Lemos fala da comunicação integrada e sua função basilar nos processos comunicativos das organizações; e Diego Wander da Silva e Rudimar Baldissera discutem as estratégias de (in)visibilidade da comunicação organizacional nas ambiências digitais.

A segunda parte – “Comunicação interna contemporânea” – ressalta as mudanças da comunicação com colaboradores em tempos de mídias sociais. Bruno Carramenha apresenta o tema, e Rodolfo Araújo discute as novas fronteiras na comunicação com empregados e como engajá-los nos dias atuais. Já Flávia Apocalypse mostra de que forma a tecnologia transformou a área de comunicação interna das organizações, que a usa como aliada.

A terceira parte – “Públicos, audiências, dados e impactos” – dedica-se a examinar as transformações em conceitos como públicos e audiências

e os consequentes efeitos na comunicação organizacional. Daniel Reis Silva trata das plataformas digitais, dos algoritmos e de como tal contexto altera os públicos na sociedade contemporânea; João Francisco Raposo discorre sobre a comunicação organizacional e seus públicos numa dinâmica de dados, mídiatização e plataformização das relações; e Margareth Boarini apresenta o *big data*, suas novas dinâmicas para o comunicador e seus impactos na análise das audiências.

A temática da influência digital e seus impactos na comunicação organizacional é objeto de reflexão da quarta parte do livro. Issaaf Karhawi debate aproximações teóricas e estratégicas para a atuação de tais atores digitais no campo, e Carolina Terra não só discute de que forma as organizações podem se tornar agentes influenciadoras na rede, como também cria um acrônimo da influência digital delas.

Na quinta parte, os temas centrais são o planejamento, a comunicação mercadológica e sua relação com a comunicação organizacional. Daniele Rodrigues traz o passo a passo de uma proposta de estrutura para planejar a comunicação corporativa, e Eric Messa trata da comunicação espontânea e de como as marcas podem vir a ser agentes de sentido na contemporaneidade.

Olhares atuais sobre gestão de crises em tempos de comunicação digital e mídias sociais são o foco da sexta parte. Jones Machado apresenta uma matriz estratégica da comunicação de crise aplicada às organizações; e Rosângela Florczak reflete sobre as mudanças e os avanços nas estratégias comunicacionais das organizações quando ocorrem crises que ameaçam reputações.

Finalizando nossa coletânea, um tema de extrema importância sempre latente na comunicação organizacional: métricas e avaliação. Bianca Dreyer e Issaaf Karhawi explanam o conceito de métrica, além de apresentar proposições teóricas e práticas para lidar com dados, avaliação e indicadores no fazer da comunicação organizacional.

Preparamos este livro com carinho, escolhendo temas que consideramos muitíssimo relevantes ao campo em tempos mutantes, de velocidade, volatilidade, imediatismo e necessidade de relacionamento e transparência.

Esperamos contribuir para o debate, a reflexão e o avanço da área que nos é tão cara e pela qual somos os três apaixonados: a comunicação organizacional e suas interfaces.

Desejamos uma ótima leitura.

CAROLINA TERRA
BIANCA MARDER DREYER
JOÃO FRANCISCO RAPOSO

**I • COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL:
TRANSFORMAÇÕES,
MUDANÇAS E UM NOVO
*MODUS OPERANDI***

1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: NOVOS CENÁRIOS, NOVOS OLHARES

Elizabeth Saad

INTRODUÇÃO

Difícil pensar em relações humanas, não importando a época, sem identificar alguma forma de sociabilidade baseada num meio de conexão. Trocas de ideias, opiniões, percepções, necessidades e informações são inerentes ao ser humano – que, ao longo de sua evolução social, tem buscado formas e canais que possibilitem a melhor expressão, o amplo alcance, a rapidez da troca e sua repercussão para além do indivíduo. A comunicação sempre se constituiu como meio e processo conector em qualquer forma organizativa da sociedade – grupos sociais, organizações, espaços institucionais, educativos, políticos e econômicos. Na contemporaneidade, falamos de um processo social inerente ao homem, no qual formatos e canais foram se transformando em paralelo à própria evolução do conhecimento e da técnica – mudam formas e meios, permanece a relação.

Ao mesmo tempo, é possível identificar nos processos de sociabilidade a existência de um dispositivo facilitador de mediação – da voz e dos sinais utilizados nos primórdios do pré-letramento aos códigos de 0 e 1 que regem computadores, um enorme volume de dados e inteligências artificiais que antecipam as necessidades do ser humano. Dispositivos que hoje podemos denominar genericamente *tecnologias*.

Iniciamos a terceira década do século 21 com um cenário altamente midiático, em que os processos comunicativos se tornam centrais para a vida em sociedade, ocorrendo por meio de mediações digitalizadas nas quais rapidez e instantaneidade, mobilidade e multiplicidade de vozes são

determinantes. Paradigmas se alteraram, outros papéis sociais emergiram, dispositivos se miniaturizaram e, ao mesmo tempo, se sofisticaram, novos atores não humanos assumiram um espaço significativo nas relações com humanos.

Desde a segunda metade do século 20 – que o diga Marshall McLuhan –, diferentes pesquisadores e estudiosos vinham preconizando que os processos de comunicação de nosso cotidiano entrariam numa espiral de transformação irreversível, definida muitas vezes pela rápida inovação nas tecnologias de produção, distribuição e disseminação de mensagens e conteúdos. Tipicamente um processo de *disrupção*¹.

Diante disso, seria viável nos perguntarmos de qual comunicação estamos falando se, apesar de todas as transformações, ainda não podemos assegurar sua universalidade? Seria viável rotularmos o atual cenário como “comunicação digital” sem incluir um campo mais amplo de relações?

Está claro que o processo comunicativo, em essência, permanece com elementos que expressam mensagens, com elementos que recebem essas mensagens e com dispositivos que fazem a roda girar para que se alcance a mediação pretendida. Ocorre que vivenciamos um momento sociotécnico em que *elementos* não mais se restringem à ação humana e *dispositivos* não mais se restringem aos clássicos suportes midiáticos segmentados conforme a tecnologia que carregam.

Os parâmetros das demandas sociais e econômicas foram se alterando à medida que constituíram um conjunto de demandas coletivas apoiadas no que se denomina *disrupção* – seja tecnológica, seja social, seja econômica. A edição 2020 do Fórum Mundial Econômico aponta:

As *disrupções* tecnológicas, demográficas e macroeconômicas estão remodelando nossa economia e sociedade. Os consumidores querem segurança,

1. Segundo o *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*, *disrupção* é a interrupção do curso normal de um processo. O termo, hoje associado às alterações provocadas pela digitalização generalizada, pela onda de startups e diversas versões de atividades do digital, foi definido pelo falecido Clayton Christensen, professor da Harvard, como a transformação completa de um negócio ou cadeia de valor a partir de mudanças na tecnologia, nas relações com o ambiente, na forma de monetizar a nova atividade. Por outro lado, é importante reforçar que processos disruptivos não ocorrem apenas em virtude de inovação tecnológica. Esses processos são amplos, pois vêm associados a mudanças radicais que impactam relações, comportamentos, costumes e paradigmas.