

Comunicação Interna Organizacional: tramas, tessituras e mediações tecnológicas

Maria Sóter Vargas, PUC-Minas¹

Resumo: A partir da perspectiva da comunicação interna organizacional, o objetivo deste artigo é discutir como as inovações das Tecnologias de Informação e Comunicação – TICs - impactaram as relações sociais no ambiente interno das organizações, originando uma nova forma de sociabilidade. O texto aborda questões que evidenciam as interações de não presença e as interlocuções virtuais no contexto organizacional, visando compreender a comunicação interna como um processo relacional e estratégico de resultados.

Palavras-chaves: Comunicação interna organizacional; mediações tecnológicas; intrerações virtuais; sociabilidade.

As organizações – privadas, públicas, do terceiro setor etc – são constituídas essencialmente de pessoas, estando, portanto, sujeitas a tensões e sentimentos inerentes ao ser humano quais sejam: conflito ou cooperação, ações de poder exacerbado, vaidade, motivação, omissão etc.

Nesse sentido, as organizações têm que considerar a expansão do relacionamento com o seu público interno, incentivando suas contribuições e proporcionando liberdade para que eles expressem suas idéias e opiniões. Para que se sinta parte da estrutura da organização é necessário que o empregado seja, reconhecidamente, uma pessoa que colabora ativamente com o negócio. Nessa perspectiva, priorizando o aspecto relacional com o seu público interno, emerge na organização o papel fundamental da comunicação.

A comunicação interna é a comunicação direcionada ao público interno da organização, em especial aos seus empregados e para Kunsch (2003), a comunicação interna tem o objetivo de promover a integração entre a organização e o empregado. Por público interno entende-se, segundo

¹ Possui graduação em Comunicação Social - Habilitação em Relações Públicas e mestrado em Comunicação Social - Interações Midiáticas, todos pela PUC Minas.

Fortes (1998, p.60), “o agrupamento espontâneo originário das pessoas e grupos próximos da empresa“. Relacionar-se com esse público significa integrar interesses através de uma troca de informações e diálogo constante frente às ações da empresa. Com efeito, o processo de comunicação interna nas organizações deve ser percebido como um processo provedor de resultados, engajamento e relacionamento social com vistas a uma participação mais colaborativa de gestores e empregados, valorizando o crescimento coletivo. Verifica-se, então, que a atuação dos empregados e a conquista da sua confiança é essencial para que a organização alcance seus objetivos. A eficácia do processo de comunicação e troca de informações influi de maneira decisiva para o comprometimento do público interno.

Por outro lado,

as organizações cobram novas competências dos indivíduos para atuação num ambiente de aparente coletividade, adotam prática e outros modos de abordar as relações de trabalho para amenizar a imposição e vigilância, visando a identificação dos empregados com os valores, objetivos e as estratégias organizacionais. Consequentemente essa mudança gera sentimentos contraditórios tanto para os atores internos que tem um vínculo contratual direto com a organização (empregados, lideranças), quanto para aqueles que têm vínculo indireto como terceirizados e prestadores de serviços. Ao mesmo tempo em que são incentivados a pensar e agir individualmente, esses atores são instados a fazer parte de um projeto coletivo. (OLIVEIRA E PAULA, 2010, p.4).

Verifica-se assim que, para além dos seus objetivos mercadológicos, das suas políticas e normas regimentais, as organizações necessitam, efetivamente, depreender esforços práticos de mudança no sentido de reconhecer qualidades pessoais e profissionais dos indivíduos, dando ênfase aos processos que promovam tarefas desafiadoras e ao estabelecimento de relações construtivas. Somado às mudanças nas práticas sobre as relações de trabalho e apoiadas em um planejado processo comunicacional interno, as organizações devem procurar, continuamente, elevar o nível de confiança das relações do seu capital humano em seu ambiente interno e externo.

Marchiori (2008) assegura que a comunicação interna é “um processo complexo, multidimensional e imprescindível para o desenvolvimento das organizações” (p.1). Para a autora, a comunicação interna é um processo que tece interações produtivas, permitindo o desenvolvimento dos indivíduos. Segundo a autora,

No que tange as questões da comunicação interna é fundamental entender a comunicação como um processo que efetivamente comunica, envolve, inova, acresce conhecimento, enfim desenvolve pessoas no interior das organizações (MARCHIORI, 2008, p.6).

A qualidade do processo de comunicação interna requer, para esse envolvimento e desenvolvimento apontados pela autora, veículos e instrumentos adequados. As inovações tecnológicas e as mudanças nas relações de trabalho também impactaram o processo de comunicação e o fluxo interno de informações. O uso de novas técnicas, no entanto, não anulou de forma definitiva os meios tradicionais de comunicação interna.

Potencializados pela tecnologia, os processos internos de comunicação promovem alguns elementos que impactam o cotidiano dos indivíduos nas organizações. Aliado aos suportes tecnológicos, eles oferecem aos usuários, através de recursos operacionais simples, o recebimento de um fluxo de informações mais dinâmico e direto.

Sobre os impactos da tecnologia, Oliveira e Paula (2008) apontam que “a comunicação com os atores internos, como qualquer outro processo social e humano, sofre interferências de fenômenos da contemporaneidade” (p.3). Segundo as autoras, no mercado global

Cresce a demanda por agilidade, contextualização e confiabilidade de informações numa realidade onde o acesso às informações independe da distância e da hierarquia. A organização deixa de ser o único pólo de emissão, passando a conviver com outras fontes de informação. (OLIVEIRA e PAULA, 2008, p.8).

Pode-se verificar dessa forma que o maior desafio das organizações é manter um processo comunicacional coerente e eficaz frente às tensões oriundas das novas mídias e inovações tecnológicas, que impactam e transformam a lógica do seu processo comunicativo. Caracterizada por uma estrutura interconectada, com pólos de emissão diferenciados, a importância da comunicação não se restringe mais unicamente ao indivíduo, ao contrário, tornou-se uma ferramenta da contemporaneidade que permite aos grupos a manutenção do diálogo.

A disposição dos processos administrativos e operacionais, a tecnologia – novas mídias, internet e intranet, dispositivos móveis - estabeleceu na contemporaneidade novos pressupostos para a comunicação interna nas organizações. Instaurada como nova ordem, a comunicação *on-line* alterou o ritmo dos relacionamentos e redimensionou a circulação de informações. Incorporada nesse

processo e se adequando aos novos meios, a comunicação organizacional aproveitou do alcance, da facilidade e da eficiência dos novos sistemas de informação (FORT ET AL, 2009). Esse desafio, porém, exige trabalhos constantes de aperfeiçoamento dos sistemas e dos profissionais envolvidos nos processos de comunicação interna.

Percebe-se, dessa forma, que agilidade e rapidez no uso desses recursos não garantem eficácia comunicacional. Sobre o cuidado no uso dos meios eletrônicos, Bueno (2003) afirma:

As organizações ainda encontram dificuldades para se adaptar às novas mídias, com formatos e linguagens ainda insuficientemente explorados, mas, paulatinamente, vão descobrindo formas de conviver com elas. As intranets ocupam espaço cada vez mais importante no processo de comunicação interna e o uso de newsletters eletrônicas, sobretudo para dar suporte à circulação de informações gerenciais, é uma realidade. Os gestores da comunicação empresarial, no entanto, devem estar atentos ao aumento da vulnerabilidade que a aceleração da informação imprime, planejando com cuidado a utilização dos meios eletrônicos. (BUENO, 2003, p.61).

Em relação à comunicação em redes, Torquato, 2002, distingue que outra necessidade em relação às redes diz respeito à descoberta do espaço das novas linguagens que ganham acesso no ambiente interno. Segundo ele, “trata-se, enfim, de ampliar as possibilidades de comunicação eletrônica nas organizações informatizadas, abrindo os horizontes de nichos tradicionais ocupados pelas comunicações gerenciais, administrativas e sociais.” (p.6)

Sobre as novas linguagens e desafios diários da comunicação organizacional, Mattos (2000) afirma:

Assim como há uma reestruturação social, econômica e tecnológica em curso, também é preciso notar que uma nova linguagem está se estruturando, principalmente a partir da Internet, que parece constituir-se, atualmente, no maior desafio da comunicação corporativa. O domínio técnico deste meio de comunicação pode ser facilmente apreendido, mas a linguagem utilizada não foi precedida, como em outras inovações tecnológicas, de manuais teóricos detalhados e explicativos. Ela vem se constituindo na prática, no dia-a-dia, e como vêm notando alguns autores, as conseqüências deste novo processo de comunicação precisam ser avaliadas. (MATTOS, 2000, p.7).

É interessante observar a ênfase dada por Mattos (2000), quando afirma que, principalmente a partir da internet, o maior desafio para a comunicação nas organizações é o fato de que uma nova linguagem emerge das inovações tecnológicas. Esses movimentos de linguagem, que caracterizam as mensagens emitidas e recebidas virtualmente, fazem parte de um pronunciamento do mundo contemporâneo e, como tal, são estimulados e constituídos pelos sujeitos da comunicação quando em interação. As interações, alicerçadas em práticas sociais demandam uma linguagem com características próprias, que vai se fixando e exigindo dos sujeitos um pronunciamento diferente. “Linguagem, homem e mundo estão intimamente ligados, entrelaçados, são os fios e os tecelões do que chamamos realidade.” (CARVALHO, 2007). Essa linguagem, que se estrutura através das práticas do dia a dia, tornou-se leve, voa pelos ares na velocidade da luz (SANTAELLA, 2007). A linguagem reestruturada pelas inovações tecnológicas perdeu, conforme afirma Santaella (2010), a estabilidade que a força de gravidade dos suportes fixos lhes emprestava

Viraram aparições, presenças fugidias que emergem e desaparecem ao toque delicado da pontinha do dedo em minúsculas teclas.(...) São tão voláteis que um dos grandes problemas atuais encontra-se nas novas estratégias de documentação que devem ser encontradas quando os meios de estocagem tornam-se obsoletos em intervalos de tempo cada vez mais curtos. (SANTAELLA, 2007, p. 25).

Assim, cada vez menos confinada a lugares fixos, a comunicação vai sendo caracterizada por reconfigurações na linguagem, que vão se fixando cotidianamente nas interações entre os sujeitos. No contexto organizacional, conforme apontado por Mattos (2007), o domínio técnico sobrepôs-se à linguagem, esmagando, por vezes, o entendimento da comunicação. Uso inadequado do e-mail, mensagens excessivamente abreviadas ou prolixas e, ainda, deixas simbólicas marcadas por caixa alta ou repetição de letras que demonstram ironia, insatisfação ou agressividade. Mattos (2000) ressalta ainda o papel dos profissionais envolvidos nos processos de comunicação interna:

Especialmente para aqueles que são encarregados da mediação entre os diversos interesses capazes de influenciar o crescimento da organização, pois fatalmente se utilizarão dessa linguagem para exercer suas tarefas junto aos ambientes externo e interno das empresas.(MATTOS, 2000, p.7).

A partir do conhecimento e das características do público interno, a comunicação pode atuar entre a organização e os empregados de forma mediadora, desenvolvendo estratégias para uma

utilização adequada dos recursos – uso integrado de banco de dados e de arquivos eletrônicos, compartilhamento de informações, incorporação de novas mídias etc - e introduzindo novos formatos para os discursos tradicionais, tornando-se, de fato, o elemento integrador dos novos espaços de convivência on-line, respeitando a cultura organizacional.

Assim, a comunicação interna adquire um novo perfil, mas existem pontos que devem ser observados em relação ao conhecimento dos processos tecnológicos e à interação a serem adotados (FORT ET AL, 2009). Configurados em rede, os processos de comunicação nas organizações, além de serem avaliados constantemente, devem contar com o comprometimento e responsabilidade dos gestores.

Apesar das tensões e dos imprevistos², as mediações tecnológicas que ocorrem no ambiente organizacional são o suporte para uma comunicação mais integrada, um sistema de trocas colaborativas e responsabilidades compartilhadas em tempo real. Nesse contexto - com a rede possibilitando uma articulação maior entre os indivíduos e a comunicação -, Baldissera (2008) reforça o papel dos mesmos nos processos organizacionais, ao afirmar que o indivíduo influencia e é influenciado e é construtor da teia social que o constrói. Sob esse prisma, ele modifica e é modificado por um novo espaço, um cenário virtual, uma complexa forma de organização sustentada por relações, comunicação e informações interconectadas.

ATORES SOCIAIS: SERES INTERCONECTADOS E A SOCIABILIDADE VIRTUAL

Para compreender de que forma as conexões mediadas tecnologicamente transformaram o comportamento dos indivíduos no contexto interno das organizações, algumas considerações sobre a noção de sociabilidade, presente nas interações virtuais, fazem-se necessárias.

Para este estudo optou-se pela utilização do termo “ator social”, uma vez que é mais abrangente e refere-se aos nós de uma rede social (pessoas, instituições ou grupos conectados em rede).

Ao discutir a interação mediada por computador, Primo (2007) aponta o termo interagente, diferenciando-o do sujeito – ator social. O autor destaca uma abordagem sistêmico-relacional para a sua compreensão, uma vez que nessa perspectiva o foco da análise não é o comportamento individual, mas a inter-relação recursiva entre os interagentes. “O termo interagente emana a ideia

² Dificuldades de conexão, competência ou atitude do usuário na execução de várias tarefas hipertextuais, compatibilidade de sistemas, defasagem temporal etc.

de interação, ou seja, a ação (ou relação) que acontece entre os participantes. Interagente, pois, é aquele que age com outro”. (PRIMO, 2003, p.133)

Para determinados atores sociais, o contexto da rede permite um tipo de participação em que eles podem criar ou ampliar seu espaço relacional através de interações que independem da presencialidade e de intermediários. De forma individual, o ator, também interagente, estabelece suas conexões e interações, construindo as suas próprias relações sociais.

Agir com o outro significa um movimento de ação social ambientada virtualmente, que acontece na perspectiva de um sistema aberto pautado por relações que se afetam mutuamente. Weber (1987, apud PRIMO, 2007) afirma que a ação social só existe quando o indivíduo a orienta pela ação de outros. Dessa forma configura-se sobre ela uma variável ou desejo de relacionamento, uma vez que ela depende da reação do outro. Para o autor, então, o conceito de relação social diz respeito a

(...) situação em que duas ou mais pessoas estão empenhadas em uma conduta onde cada qual leva em conta o comportamento da outra de uma maneira significativa, estando portanto orientada nestes termos. (WEBER, 1987, APUD PRIMO, 2007, P.76).

Nesse contexto, ao construir com um mesmo sentido suas ações sociais na busca de um convívio mais duradouro – uma relação social -, o comportamento do ator social não é moldado pela passividade e sim por uma postura ativa e reativa.

Ao discutir Tecnologia da Informação e seu impacto sobre as relações sociais, Duarte (1994) já apontava para o individualismo que poderia surgir de uma sociabilidade virtual. Segundo o autor,

Às relações de face a face que definiam a vizinhança, de que alimentava tradicionalmente a sociabilidade imediata, fundamentada na pertença a uma comunidade de enraizamento, uma nova forma de sociabilidade pode estar a substituir-se, uma forma aparentemente dependente, não da pertença a uma mesma comunidade de vida, mas de escolhas individuais aleatórias, ao sabor dos interesses e disposições do momento, em função das capacidades tecnológicas de mediação disponíveis. Deste modo, se o desenvolvimento das novas tecnologias de informação acarreta para alguns autores a perda das solidariedades tradicionais, imediatas e espontâneas, para outros elas permitem um promissor acréscimo de autonomia individual. (DUARTE, 1994, p.196).

Essa contribuição diferencia-se, contudo, de pontuais preocupações quanto ao isolamento dos indivíduos provocado pelas mediações tecnológicas. Ao perceber que atualmente se tem mais relação com a máquina, o empregado pode questionar a sociabilidade perdida, mas não a possibilidade de ganho individual na realização dos seus trabalhos. A importância do relacionamento social para o indivíduo no ambiente de trabalho não pode ser relegada, tendo em vista que é através do grupo que ele satisfaz suas necessidades sociais. Mesmo que ele seja um grupo formal, estipulado e dirigido conforme as metas organizacionais. Para Bergamini (1982), “o relacionamento com os demais se constitui em importante fonte de informação sobre cada um em si mesmo”. (p.93).

Gómez (2006, apud MORAES, 2006) entende que sociabilidade deve ser entendida como o “conjunto de negociações que os atores sociais realizam entre os referentes e os outros atores no processo comunicativo e de gestão de significados.” (p.87). O autor, porém, destaca que as determinações introduzidas pelas mudanças tecnológicas afetam sobremaneira a sociabilidade uma vez que,

...como afirma Echeverría (1999), os novos serviços on-line pressupõem novas dependências dos usuários. Para exercerem com liberdade suas diversas “interatividades” eles têm de se conectar às grandes redes e infra-estruturas, as quais não administram nem controlam (...) (GÓMEZ, 2006, apud MORAES, 2006, p.87).

Nesse sentido, os atores que integram um grupo, em um contexto organizacional onde as suas interações são potencializadas através de mediações tecnológicas, encontram uma nova forma de pertencimento social. Esses atores tornam-se ora protagonistas, ora coadjuvantes de um processo relacional convergente que, apesar de tecido a partir deles mesmos é permeado por limitações normativas e estruturais.

Para melhor compreensão das interações mediadas tecnologicamente, torna-se fundamental avaliar os tipos de interação humana e como elas são estabelecidas no contexto organizacional.

INTERAÇÕES VIRTUAIS E OS RELACIONAMENTOS SOCIAIS: FACE A FACE X NÃO PRESENCIAL

A realidade do ambiente organizacional é composta por transformações periódicas nas formas de gestão, que são, em sua maioria, decorrentes das mudanças ocasionadas por pressões mercadológicas, tendências globais de administração e, ainda, inovações tecnológicas. Essas

transformações e inovações que impactam as práticas organizacionais contemporâneas devem ser efetivadas em todos os espaços da organização, não somente no seu contexto externo, mas especialmente no contexto interno.

Uma das premissas para que isso ocorra é certamente uma forma conjunta de atuação, em que o desenvolvimento organizacional seja baseado, de forma dinâmica e ágil, no compartilhamento, na associação e em trocas colaborativas. Nesse tipo de atuação o indivíduo empregado, aqui denominado ator social, torna-se elemento fundamental nas organizações, uma vez que é através de suas ações – sociais e profissionais - que as conexões e interações mediadas por computadores se constituem e se estabelecem.

O processo de interação humana presente em toda a organização influi no rumo das atividades e nos resultados administrativos e operacionais. Para conviver com os outros, principalmente no trabalho, o indivíduo precisa entender os comportamentos individuais e as influências recíprocas sem, no entanto, subtrair aspectos do seu próprio comportamento. É de se supor que no ambiente interno organizacional, as interações aconteçam como um processo racional, com os indivíduos agindo conforme normas e modelos sociais. Entretanto, o comportamento dos indivíduos nem sempre obedece a regras estabelecidas, visto que os seres humanos não funcionam isoladamente, como máquinas dispostas lado a lado.

A interação humana no contexto das organizações acontece a partir dos níveis da tarefa e do sócio-emocional (Moscovici, 1998). O nível da tarefa diz respeito às atividades acordadas nos grupos – formais e informais – e visíveis. É um nível que compreende o desempenho conjunto e a interação dos seres humanos para a obtenção de resultados pré-definidos. Assim, o comportamento de cada um afeta o de todos e pode alterar, além do individual, o desempenho coletivo. Por outro lado, as sensações e sentimentos oriundos da convivência e atividades do grupo dizem respeito ao nível sócio-emocional. As interações presentes nesse nível é que irão balizar – facilitando ou dificultando - o andamento e o resultado das tarefas e as relações interpessoais.

Na atualidade, o comportamento humano nas organizações é afetado e determinado por diversas variáveis - individuais e ambientais -, que o tornam complexo. Dentre as variáveis ambientais que afetam o indivíduo nas organizações, registra-se aqui as inovações tecnológicas. Com a implantação de instrumentos tecnológicos que modificaram a comunicação e o fluxo de informações no ambiente interno organizacional, o sujeito – ator social – viu-se diante de um novo modelo constitutivo para as suas relações sociais: as interações mediadas através de aparatos tecnológicos.

Em contraposição a uma percepção da comunicação como campo sistêmico, com capacidade de resolver todos os problemas na contemporaneidade, verifica-se no contexto organizacional um cenário multireferencial caracterizado por relações e práticas discursivas fluidas - apesar de padrões reguladores gerenciais - uma vez que, desmaterializadas, independem de contato físico, de presencialidade.

Inseridos em um contexto de sociabilidade reterritorializada, os atores, antes envolvidos por interações face a face, agora são envolvidos por um novo tipo de interação: a de co-presença virtual. Conforme conceituado por Goffman (2007, apud Lima, 2008),

A interação (isto é, a interação face a face) pode ser definida em linhas gerais, como a influência recíproca dos indivíduos sobre as ações uns dos outros, quando em presença física imediata. (...). (...) estudos contemporâneos da comunicação têm buscado seu entendimento ampliado para o contexto das novas mídias, que permite e configura relações de co-presença virtual. (GOFFMAN, 2007, apud LIMA, 2008, p.120, grifo nosso).

Considerando as interações em um ambiente caracterizado pela não presencialidade, o indivíduo – ator social - diminui a sua capacidade de captar certos detalhes durante uma conversa. Segundo Thompson (1998), são deixas simbólicas:

Outra característica interação face a face é que os participantes normalmente empregam uma multiplicidade de deixas simbólicas para transmitir mensagens e interpretar as que cada um recebe do outro. As palavras podem vir acompanhadas de piscadelas e gestos, franzimento de sobrancelhas e sorrisos, mudanças na entonação e assim por diante. (THOMPSON, 1998, p.78).

Com interesse na questão comunicacional, Thompson (1998) discute o potencial dialógico nos meios tradicionais, distingue três tipos de interação e ressalta o contraste entre a interação mediada e a interação face a face onde, segundo ele, o indivíduo relaciona-se na aproximação e na troca de formas simbólicas. Na interação mediada, a co-presença de discurso, mais do que a co-presença física dos interlocutores, é que determinará o desempenho e a construção da capacidade cognitiva. Para o autor, o desenvolvimento dos meios de comunicação veio oferecer novas formas de ação e novos tipos de relacionamentos sociais: “A interação passa a dissociar-se do ambiente físico,

estendendo-se no espaço e proporcionando uma ação à distância.” (p.19). Sob a ótica processual da interação comunicacional, Thompson (1998) propõe uma teoria social da mídia, além de uma tipologia das interações que serão referência para a compreensão dos processos de interações mediados tecnologicamente. O autor propõe três tipos de interação quais sejam:

- a) interação face a face: ocorre no contexto presencial;
- b) interação mediada: separação dos contextos mantendo a dimensão dialógica da comunicação;
- c) interação quase mediada: separação dos contextos, diferenciando-se da anterior por ser orientada a um número indefinido de receptores potenciais.

Para entender as características desses três tipos de interação é apresentada, a seguir, a Tabela 1 de Thompson (1998, p. 80), relacionando as suas características interativas.

TABELA 1: Tipos de Interação			
Características Interativas	Interação face a face	Interação mediada	Interação quase mediada
Espaço-tempo	Contexto de co-presença; sistema referencial espaço-temporal comum	Separação dos contextos; disponibilidade estendida no tempo e no espaço	Separação dos contextos; disponibilidade estendida no tempo e no espaço
Possibilidade de deixas simbólicas	Multiplicidade de deixas simbólicas	Limitação das possibilidades de deixas simbólicas	Limitação das possibilidades de deixas simbólicas
Orientação da atividade	Orientada para outros específicos	Orientada para outros específicos	Orientada para um número indefinido de receptores potenciais
Dialógica/	Dialógica	Dialógica	Monológica

Monológica			
-------------------	--	--	--

Fonte: THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade**: uma teoria social da mídia.

Petrópolis: Vozes, 1998. p. 80.

Observa-se que as mensagens e suas interpretações na interação face a face são acompanhadas de deixas simbólicas, o que facilita o diálogo. Nas interações mediadas por um aparato técnico, apesar de existir o diálogo, há uma diminuição nas deixas simbólicas. Vale lembrar, por exemplo, que em um e-mail as deixas físicas, não verbais, são limitadas a deixas escritas simbolizadas em sua maioria por ícones ou caracteres – caixa alta, repetição de letras - e também na própria interface como deixa simbólica. Elas representam sentimentos de aceitação, insatisfação, alegria, ironia ou agressividade. Aqui é importante ressaltar que em uma interação mediada, como uma vídeoconferência, ainda assim as deixas simbólicas são limitadas em virtude da separação dos contextos.

Outro fator importante sobre as interações mediadas tecnologicamente diz respeito à personalidade nas relações estabelecidas. Siqueira (2005) afirma que, apesar da separação dos contextos, as interações mediadas, construídas à distância, não implicam necessariamente em perda da personalidade e que a tecnologia não traz obrigatoriamente a impessoalidade. Segundo ele, a perda é da relação presencial. “Eu posso ter uma relação pessoal numa vídeoconferência com alguém. É comunicação on line, eu vejo a pessoa, percebo suas reações, embora ela esteja a quinhentos quilômetros de distância.” (SIQUEIRA, 2005, p.159)

Formatado em extremos virtuais, o ambiente interno organizacional caracterizado por mediações tecnológicas, acarretou reflexos nas relações sociais ao romper barreiras geográficas e temporais para os sujeitos da comunicação. Como nós da rede, os atores sociais, sujeitos da comunicação, procuram se adaptar profissional e socialmente a um contexto pautado pela interconexão tecnológica, que molda uma nova dimensão para as suas relações sociais: a sociabilidade conectada, on-line, virtual.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de L. SOARES, Ana Thereza In. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

BARICHELO, Eugênia Mariano da Rocha. **Visibilidade Midiática**. Santa Maria: FACOS/UFSM, 2004.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. Barueri, SP: Ed.Manole, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. **O papel da intranet na comunicação interna**. Disponível em <http://www.rp-bahia.com.br/colunistas/wilbueno6.htm>. Acesso em 01 de novembro de 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda. 2003.

DELLAGNELO, Eloise Helena, HOMEM, Ivana Dolejal. **Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações?** O&S, v. 7, n. 19, p. 19-33, set./dez. 2000.

DUARTE, Adriano. **Comunicação e Cultura – A experiência cultural na era da informação**. Editorial Presença, Lisboa, 1993.

DUARTE, Fábio, e Frey, KLAUS. Redes Urbanas. In: Duarte, Fábio; Quandt, Carlos; Souza, Queila. **O Tempo Das Redes**. São Paulo, Editora Perspectiva S/A, 2008.

ESTRELLA, Charbelly., BENEVIDES. Ricardo, FREITAS, Ricardo Ferreira. (orgs.). **Por dentro da Comunicação Interna: Tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba, Editora Champagnat, 2009.

FORT, Mônica Cristine et al. Comunicação face a face: o que se vê e o que não se vê no relacionamento interpessoal nas organizações. In: ESTRELLA, Charbelly., BENEVIDES, Ricardo, FREITAS, Ricardo Ferreira. (orgs.). **Por dentro da Comunicação Interna: Tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba, Editora Champagnat, 2009.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. Londrina: Editora UEL, 1998.

FRANÇA, Vera. **Sujeito da comunicação, sujeitos em comunicação**. Junho, 2005.

GÓMEZ, Orozco. Televisión, Audiências, Educación. Buenos Aires: Norma, 2001.

GÓMEZ, Orozco. Comunicação Social e Mudança Tecnológica: Um cenário de múltiplos desordenamentos. In: MORAES, Denis. **Sociedade Mediatizada**, Rio de Janeiro, Mauad Editora Ltda., 2006.

IANHEZ, João Alberto. **Relações Públicas nas Organizações** in: KUNSCH, M.M. (Org.). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Editora Pioneira Thomson, 1997.

KUNSCH, Magarida Maria Krohling. Planejamento estratégico e excelência da comunicação. In: **Obtendo resultados com relações públicas**. Magarida Maria Krohling Kunsch (org). São Paulo: Pioneira, 1997. p. 6-32.

KUNSCH, Magarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. Marchiori, Marlene (org). 2 ed. São Caetano do sul, SP: Difusão Editora, 2008. p.169-192.

LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: **Interfaces e Tendências da Comunicação no Contexto das Organizações**. Oliveira, I. L. e Soares, A.T. (Org.). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. MARCHIORI, Marlene (Org.). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações**. Disponível em:

http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_1marchiori.pdf Acesso em 18 de novembro de 2010.

MATTOS, Heloísa. **Tecnologias da Comunicação a serviço das relações públicas**. INTERCOM/XXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2 a 6 de setembro de 2000 na Universidade do Amazonas, Manaus – AM.

MATTOS, Heloísa. **Capital Social e Comunicação – interfaces e articulações**. São Paulo, Summus, 2009.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal – Treinamento em grupo**. Rio de Janeiro, Ed. José Olympio, 1998.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é Comunicação estratégica nas Organizações?** São Paulo: Paulus, 2006, p. 58-59.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de, CAETANO, Carine Fonseca. Comunicação Organizacional: Processo de Interação entre Organização e Interlocutores. In: OLIVIERI, Laura. **A importância histórico-social das Redes**. Revista do Terceiro Setor, <http://www.rits.org.br>, jan/2003

PARENTE, André. **Tramas da Rede**, Porto Alegre, Sulina, 2004.

PRIMO, Alex. **Interação Mediada por Computador**, Porto Alegre, Sulina, 2007.

RODRIGUES, S. B. **A Informática na organização e no trabalho**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.3, n. 29, p.43-50, Jul/Set, 1988.

SANTAELLA, Lúcia. **Linguagens Líquidas na era da mobilidade**. São Paulo: Paulus, 2007.

SIQUEIRA, Ethevaldo. Sintonia Digital. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional**, ano 2, n.3, p. 159, 2º. Semestre de 2005.

THOMPSON, John B. **A Mídia e a Modernidade** – Uma Teoria Social da Mídia Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**, SP: Thomson, 2002.