

## **A Integração da Comunicação Digital no Processo de Gestão da Comunicação Organizacional<sup>1</sup>**

Adoliran Rodrigo dos Santos Medrado da Silva  
Universidade Salvador, Salvador/BA

Agnes Bezerra Freire de Carvalho  
Universidade Federal da Bahia, Salvador/BA

Catharina Barbosa Carvalho Santana  
Universidade Salvador, Salvador/BA

### **Resumo**

A globalização e midiaticização na sociedade contemporânea oportunizam novas formas de produção, de públicos e de comunicar dentro e fora das empresas. Por isso, nesta pesquisa considera-se a complexidade da comunicação organizacional, agora também com interferência da comunicação digital, que se faz presente. O objetivo do estudo é apresentar reflexões sobre a integração da comunicação digital no processo de gestão da comunicação organizacional, bem como seus reflexos no relacionamento das organizações com seus públicos de interesse. Busca-se através de autores como Kunsch (2007), Corrêa (2009), Lévy (2009) e Silva (2000), apresentar olhares aprofundados e diversos sobre a comunicação, o digital e a integração de ambas, além de ser subsídio para futuros desdobramentos da temática.

### **Palavras-chave**

Organização; Comunicação Organizacional; Comunicação Digital; Relações Públicas; Mídias Digitais.

### **Introdução**

A sociedade contemporânea tem vivenciado o avanço das transformações oriundas da cultura digital, alternando as formas de interação e de sociabilidade. Neste sentido, Lévy (2009) considera que toda entidade se faz virtual e é capaz de gerar diversas manifestações concretas em diferentes momentos e locais determinado sem, contudo, estar presa a um lugar ou tempo em particular. A não-localidade dessas novas manifestações salientam o enfrentamento de uma nova dinâmica tecnológica que influencia no surgimento de estratégias novas, bem como na compreensão ampliada para uma comunicação que conecta ao mesmo tempo em que expõe excessivamente.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Comunicação digital, inovação e tecnologias, atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

Considerando o contexto, observa-se também que o advento da convergência dos meios de comunicação influencia a intensificação da temática em questão, a reiventação e a exposição, uma vez que as velhas e as novas mídias colidem-se, sendo que a mídia corporativa e a mídia alternativa se cruzam. Assim, “o poder do produtor de mídia e o poder do consumidor interagem de maneiras imprevisíveis”. (JENKINS, 2009, p.29)

Ainda nessa perspectiva, os diferentes vieses de sentido e de atuação levam ao problema do estudo: como é possível entender e efetivar o verdadeiro sentido da comunicação organizacional integrando a comunicação digital? O artigo tem como objetivo analisar e apresentar reflexões sobre a integração da comunicação digital no processo de gestão da comunicação organizacional, compreendendo os possíveis resultados oriundos desta integração e suas contribuições no relacionamento das organizações para com seus públicos de interesse.

A metodologia perpassa por uma revisão bibliográfica fundamentada por diversos autores como Corrêa (2009), Jenkins (2009), Kunsch (2007), Lèvy (2009) e Silva (2000), a partir de suas percepções e limitações para que haja o alcance do objetivo do estudo. Em seguida, a conclusão preliminar do estudo permite uma visão mais ampliada sobre a influência do macroambiente e de ambas as comunicações destacadas – digital e organizacional - através do resgate teóricos de alguns dos autores.

Em conclusão, o artigo permite desdobramentos futuros de pesquisa para a área acadêmica e profissional, uma vez que apresenta nas reflexões, possíveis estratégias para que haja uma comunicação efetiva e transparente que integra a comunicação organizacional e a digital de forma holística, considerando os diferentes públicos da organização diante a um cenário conectado e expositivo.

### **Contextualizando as Organizações**

A organização, segundo Kanaane (1995) é um sistema integrado de subsistemas interdependentes que congrega fatores estruturais – relações de poder e hierarquia – e fatores dinâmicos – funcionamento de subsistemas. Em uma perspectiva sociocultural, é caracterizada por um conjunto de papéis inter-relacionados de reciprocidade e ambiguidade, preenchidas por posições ora determinadas, ora espontâneas, pelos membros que dela fazem parte.

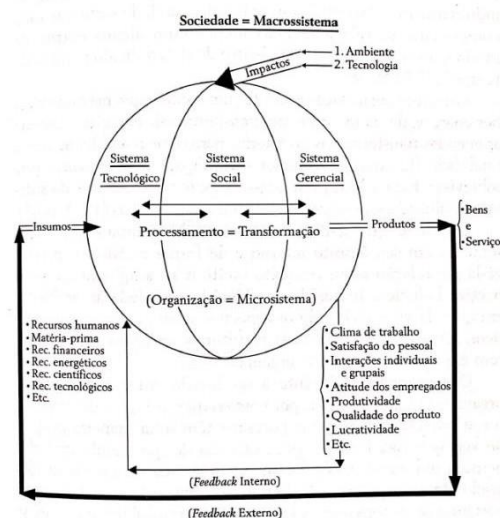
No ponto de vista de Blau e Scott, Hall apud Kunsch (2003, p.27) as organizações são constituídas por aglomerados humanos planejados conscientemente, que se constroem e se reconstroem visando obter determinados resultados. Para esses autores, as organizações são dotadas de características próprias, com uma estrutura interna e sistêmica que possibilita

alcançar os objetivos propostos, mas que é dependente como subsistema e sofre interferências do ambiente geral.

Nesse enfoque das organizações, Maximiano *apud* Kunsch (2003, p.28) acredita que a dimensão empresarial deve ser compreendida como conjunto de um sistema social e técnico. Cury *apud* Kunsch (2003, p.28), por sua vez, acrescenta que além desses dois sistemas, pode-se acrescentar o âmbito tecnológico e o gerencial, pois considera aspectos fundamentais da organização como subsistema de um sistema maior, a sociedade.

Esta estrutura jurídica é na verdade uma microssociedade que opera nas dimensões sociais econômicas, políticas e simbólicas, de um macrosistema, devendo ter como bússola uma perspectiva holística. De maneira sistemática, Cury *apud* Kunsch (2003, p.28) apresenta sua concepção de acordo com a ilustração a seguir.

Figura 1 – Organização como Macrosistema



Fonte: Sociedade como macrosistema (CURY *apud* KUNSCH, 2003, p.28)

Ao retomar análises metodológicas, nota-se que foi necessário um constante processo de ressignificação corporativa para se chegar às estruturas que se baseiam na economia globalizada atual. Seu histórico envolve o desenvolvimento de modelos de organização e de produção que perpassam o fordismo, toyotismo, chegando a um sistema flexível e volátil.

Segundo Braverman (1981), a obsolescência do sistema rígido e repetitivo taylorista-fordista – controle do processo de trabalho que se baseava na dissociação entre concepção e execução, com rotinas fixas para a execução das tarefas e mecanismos de supervisão – permitiu o surgimento de um sistema menos teso: o toyotista. Este modelo oportunizou a redução do desperdício de tempo, de recursos, e aumentou a competitividade, possibilitando, de acordo

com Shingo (1996) e Liker (2005), que a gestão de pessoas se tornasse um alicerce para o alcance de um diferencial competitivo.

O desenvolvimento dos sistemas de produção pós toyotista culminou no regime da acumulação flexível e da revolução informacional – filho da era da globalização. Proni e Conceição (2006), acreditam que a estrutura organizacional das grandes empresas passou por profundas mudanças que implicaram na preferência de trabalhadores polivalentes e de equipes multifuncionais de trabalho, com metas bem definidas, adotando novas diretrizes na gestão dos recursos humanos. Bueno (2009), também crê que as organizações passam por grandes modificações, reflexo de fatores macroambientais. Para manter-se neste volátil mercado é preciso inovar a todo instante e ter rapidez no domínio de novos procedimentos, de novas tecnologias e linguagens, além de maneiras para se relacionar com seus públicos de interesse.

A relação mais humanizada é característica das organizações pós-modernas. Kanaane (1995), reflete acerca do processo de trabalho que transcende os limites sociais, por meio de uma busca para compreender o homem, a natureza e a sociedade por um viés que envolve o corpo/mente, cultura/vida social e pragmática/vida instantânea, permitindo o surgimento de condições facilitadoras e de adaptação do indivíduo, seja como pessoa ou como profissional, enquanto incremento efetivo para a produtividade.

Portanto, percebe-se que a compreensão da comunicação possui influência de fatores macro e micro ambientais, além de precisarem considerar a relevância dos indivíduos e suas particularidades para a uma construção solidificada e efetiva. Neste sentido, levantam-se os questionamentos da essencialidade da comunicação e como sua gerência e aplicabilidade podem influenciar nas organizações e em suas interações no ambiente social. Em especial, consideram-se dois segmentos de estudo, que possuem força e amplitude: a comunicação organizacional e a comunicação digital.

### **Comunicação Organizacional e Comunicação Digital**

O processo de troca de informações é inerente à natureza das organizações. Esta afirmação é semelhante ao pensamento definido por Kreps (1995), que percebe esta troca como uma realidade inevitável não só para o ambiente corporativo, mas para a vida. Kunsch (2003) concorda com Marchiori (2006), quando percebe a comunicação organizacional, também chamada de empresarial ou corporativa, como uma área abrangente e, numa perspectiva de integração das subáreas sociais, como uma relação entre o sistema macro (estrutura social) e o sistema micro (organização), condicionada a uma série de variáveis societais.

No Brasil, estudiosos como Torquato (1986) e Kunsch (2003), abordam a comunicação organizacional dentro de uma visão estratégica, e a considera numa perspectiva integrada, em que analisa o sistema, o funcionamento e o processo comunicacional entre a organização e suas relações estratégicas.

O ambiente de contínua agitação permite que as empresas ultrapassem fronteiras e interajam com os mais variados tipos de pessoas, que podem ser segmentadas para direcionar melhor seu funcionamento. Para isso, Kunsch (2003), compreende a comunicação como a responsável por mediar diálogos e a considera essencial para que se cumpra múltiplas demandas, pelos mais variados canais, ágeis e interativos.

A autora também reconhece a necessidade do cumprimento das diversas demandas – associado à comunicação organizacional – como uma filosofia que direciona a convergência de diversas áreas corporativas, chamada de comunicação integrada. Tal centralização objetiva a atuação sinérgica da empresa, ao formar um composto de comunicação nas corporações, integrado em quatro áreas: comunicação administrativa, interna, mercadológica e institucional.

A comunicação administrativa, de acordo com Thayer (1976) apud Kunsch (2003, p. 153), é “aquela que altera, explora, cria ou mantém relações situacionais entre funções-tarefas pelas quais é responsável, ou entre sua subseção e qualquer outra organização global”. Está ligada aos fluxos, aos níveis e as redes formais e informais de informação, e que permite viabilizar o sistema organizacional.

Para Kunsch (2003), a comunicação interna também está conectada ao exercício de satisfação das demandas que envolvem a gestão de pessoas, uma vez que se preocupa com os anseios e necessidades do indivíduo na corporação. Segundo a autora, esta área possibilita, estrategicamente, a compatibilização dos interesses entre a organização-colaborador, estimula o diálogo e a troca de informações, para que se definam políticas e estratégias que estejam de acordo com os interesses dos componentes da instituição. É responsável por estimular o propósito de visão do funcionário enquanto cidadão e não apenas como um prestador de serviço ou um mero “cliente interno” – definição de endomarketing definido por Brum (1998) apud Kunsch (2003).

A comunicação mercadológica, na visão da autora, é a responsável pela divulgação publicitária e pelo marketing de negócio, por meio do uso de técnicas como, propaganda, merchandising, promoção de vendas e marketing direto, para atingir tais propósitos. Kunsch (2003), acredita que a área se encarrega das manifestações simbólicas de um *mix* de instrumentos de comunicação persuasiva de conquista do consumidor e do público-alvo.

A comunicação institucional, por sua vez, está intrinsecamente ligada à difusão de informações a respeito das filosofias, políticas, práticas e objetivos das organizações, além de compor um grande bloco da comunicação integrada. Esta área permite o conhecimento da empresa e o compartilhamento de seus atributos, tendo como alcance básico a identidade e a imagem corporativa. Alguns instrumentos utilizados por essa categoria comunicacional, são:

- relações públicas: busca conhecer os públicos, dialogar e disseminar atributos organizacionais relevantes para a organização e o interesse público;
- jornalismo empresarial: subsistema do jornalismo que permite a disseminação “clássica” de informações sobre a organização;
- assessoria de imprensa: essencial para a mediação das organizações com o grande público, a opinião pública e a sociedade, por meio de mídia impressa, eletrônica e Internet;
- publicidade/propaganda institucional: divulga as realizações da organização, transmitindo sua personalidade e fixando suas diretrizes. É um instrumento caracteristicamente criativo e de cunho informativo.

Portanto, ainda que os processos de comunicação ainda não sejam institucionalizados, a comunicação organizacional é imprescindível para o funcionamento efetivo da mesma. Para isso, é preciso considerar a comunicação nas organizações em diversas instâncias e de maneira integrada. Ratificado por Cardoso (2006), os processos de comunicação contribuem para sua participação social de modo responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas nas quais se movem.

Para tanto, o sucesso resulta em alcançar as novas formas de relações do século XXI: homem/organização/mundo/digital. Ainda sob esta compreensão, a globalização e digitalização dos processos garantem possibilidades de presença e de permanência de públicos nas diversas plataformas, efetivando a relevância na compreensão aprofundada acerca da essencialidade e do abarque de uma comunicação inerente à esta sociedade conectada: a comunicação digital.

A definição de comunicação digital é ampla e perpassa peculiarmente por diversos autores. Corrêa (2009), por exemplo, contextualiza o surgimento da internet como uma tecnologia de ruptura e traz a digitalização como um fator mundial que conecta computadores, dispositivos e, especialmente, pessoas. Para a autora, a digitalização é intrínseca e gera dependência, uma vez que as pessoas estão constantemente conectadas a algum dispositivo que transforma simples operações em bits, como olhar as horas ou assistir à televisão.

Tal compreensão converge com o que é argumentado por Lévy (1999, p.52), em que todas as informações podem ser traduzidas em números, além de considerar este ambiente social como propício para a desmaterialização da informação. Entretanto, Lévy (1999, p.32) vai além de Corrêa (2009), ao corporificar a sociedade em um ambiente definido como

ciberespaço, um novo espaço de comunicação, de sociabilidade e de transação, organizado em sistemas, mas que pode ser considerado também como um sistema do caos.

Jenkins (2009, p. 29), por sua vez, além de perceber essas novas formas de interação, insere-as em um fenômeno onde ocorrem transformações culturais, sociais, tecnológicas e mercadológicas, dando origem ao conceito de cultura da convergência.

Por convergência, refiro-me ao fluxo de conteúdos através de múltiplas plataformas de mídia, à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, que vão a quase qualquer parte em busca das experiências de entretenimento que desejam. Convergência é uma palavra que consegue definir transformações tecnológicas, mercadológicas, culturais e sociais, dependendo de quem está falando e do que imaginam estar falando (JENKINS, 2009, p. 29).

Neste sentido, a convergência possibilita o surgimento de novos fluxos, que de acordo com Gonzales e Seridório (2015, p.11), salientam a desobediência da circulação de informações ao esquema da difusão centralizada da informação massiva um-todos, ou seja, esse novo paradigma comunicacional permite formas digitais de comunicação midiáticas que reforçam a interação todos-todos.

Por um ângulo complementar, Silva (2000, p.11) observa a não existência a pregnância da passividade, onde cada indivíduo faz e fala por si, num ambiente polifônico, polissêmico que vem à tona quando ocorre o enfraquecimento dos grandes referentes que determinavam significações ou verdades acabadas. O autor reforça o surgimento do público que é co-autor, co-criador, verdadeiro conceptor, onde a interatividade está diretamente relacionada ao binômio participação-intervenção.

Portanto, diante ao cenário globalizado e que leva à criação e fortalecimento da Internet, a comunicação digital surge como fenômeno de transformação que permite convergir, agregar e conectar informações, mundos e realidades. Além disso, é esta comunicação que efetiva a determinação de um novo público, mais crítico, participativo e co-autor de suas interações.

Como resultado, esse ambiente traz ainda mais possibilidades e autonomia para que pessoas e empresas mantenham uma relação intrínseca e participativa, onde ambas as partes se beneficiam durante a troca de informações, que também torna-se mais assertiva. Nesta perspectiva, há a relevância da compreensão entre a comunicação organizacional - que Kunsch (2003) compreende no âmbito mais administrativo, como a responsável por mediar diálogos e cumprimento de múltiplas demandas - junto a comunicação digital, conceituada acima por diversos autores.

Desta maneira, a relevância de ambas e destaque para a flexibilidade e interatividade da comunicação digital, possibilitam a compreensão de um espaço organizacional que integra

ambas as comunicações para atingir resultados tangíveis e intangíveis, com base em uma visão holística e ainda mais conexa com a sociedade do século XXI.

## **Reflexões sobre a Integração entre Ambas: Comunicação Organizacional e Comunicação Digital**

Os processos da comunicação organizacional, sob o olhar de Lima apud Sodré (2014 p.69), podem ser compreendidos por um viés holístico, considerando a interação e o relacionamento entre os interlocutores, os símbolos partilhados pelos grupos e a produção de sentido individual e em comunidade e o contexto onde todos esses episódios se estabelecem.

Entretanto, no cenário contemporâneo, nota-se que a incidência das mídias digitais e de novas ferramentas de comunicação proeminentes da cultura digital “tornaram-se um fenômeno não apenas pelo seu uso excessivo, mas por ser um canal propulsor e instigador para a definição de novos padrões sociais”. (SODRÉ, 2014)

Neste sentido, compreende-se que o aporte intensivo e muitas vezes também ostensivo as tecnologias digitais estabelece um novo modo de comportamento seja entre pessoas físicas ou jurídicas, contribuindo para a determinação de uma tecnocultura onde as relações tendem a ser mais virtuais. Assim, Kunsch (2007) acredita que todas essas transformações alteraram por completo o comportamento institucional, passando a exigir das organizações novas posturas, necessitando-as de um planejamento mais apurado da sua comunicação para melhoria do relacionamento com os seus stakeholders e a opinião pública.

É exatamente no âmbito dessa nova sociedade e de cenários mutantes e complexos que as organizações operam, lutam para se manter e para cumprir sua missão e visão e para cultivar seus valores. A comunicação neste contexto tem um importante papel a exercer e passa a ser considerada de forma muito mais estratégica do que no passado. Portanto, ela ocorre em ambientes complexos onde o que predomina é a incerteza global, conforme Anthony Giddens (2003). Neste sentido, a comunicação precisa ser considerada não meramente como instrumento ou transmissão de informações, mas como processo social básico e como um fenômeno nas organizações. O poder que ela e a mídia exercem na sociedade contemporânea é uma realidade incontestável. (Giddens apud Kunsch, 2007 p. 41)

Do mesmo modo, na cena organizacional da atualidade a cultura digital é inerente ao próprio funcionamento de uma empresa. “Sistemas integrados de gestão, páginas e portais corporativos na *web* e *intranets* são hoje meios de operação, conexão e expressão usuais de uma organização com seus diferentes públicos.” (CORRÊA, 2009 p.163) Além disso, a autora complementa a linha de raciocínio considerando a existência de uma quebra de padrão e de metodologias decorrentes dessa forma integrada de produção da informação. Para isso,



configura-se uma outra estrutura operacional e, conseqüentemente, possíveis transformações na estrutura de sustentação econômica e de configuração de mercado para esse cenário.

Hoje, a grande tendência da Comunicação Corporativa que se expressa no mundo das redes digitais é criar presença em novos territórios de relacionamento com os públicos em redes sociais, em dispositivos móveis, em experiências de *cloud computing*, entre as muitas possibilidades. Com isso os parâmetros de mensuração do retorno adentram por itens como qualificação do tráfego, geração de boca-a-boca digital (viral), reputação e imagem digitais, por exemplo. (Corrêa, 2009 p.166)

Entretanto, para que haja consistência nos novos processos organizacionais, a integração da comunicação organizacional com a comunicação digital deve manter-se estrategicamente alinhada à ativos como a cultura e imagem institucional, uma vez que as ações digitais geram impacto direto no desempenho e no relacionamento da instituição perante seus públicos.

Para isso, Corrêa (2008 p.173) apud Sodré (2014 p.68) acredita na integração dessas comunicações a partir da definição de um planejamento de comunicação integrada - comunicação institucional, mercadológica e interna - para que tornem-se norteadores efetivos de parâmetros avaliativos sobre as ações comunicacionais que serão executadas para cada público, apoiadas pelas ferramentas de comunicação digital.

Em contrapartida, apesar da inserção dessa comunicação integrada ser compreendida na maioria das vezes como um aliado neste cenário organizacional hiperconectado, Sodré (2014 p.68) reflete sobre a não obrigatoriedade de integração da comunicação organizacional e da digital, pois para a autora não significa uma falta de adaptação da organização ao cenário contemporâneo, mas sim que esse recurso não se adequa à realidade interna e ao panorama integrado do ambiente corporativo.

Fruto desse cenário, outro ponto de destaque envolve a necessidade de transparência das instituições. Para Kunsch (2009 p.142), ser transparente passou a ser um imperativo para as organizações contemporâneas. Ainda segundo a autora, a transparência, vai além da obrigação de fornecer informações financeiras em balanços contábeis. É tudo questão de planejamento, pensamento e administração estratégica da comunicação organizacional com todos os públicos e com a opinião pública.

Todo este contexto referente a transparência das organizações, avigora-se ainda mais no ambiente digital, uma vez que o público externo – consumidores e a sociedade em geral, estão cada vez mais participante do espaço online aguardando respostas e posicionamentos mais progressivos e instantâneos das organizações presentes no ciberespaço. “Uma organização

nessa perspectiva pode ser considerada uma micro-sociedade que opera nas mais diferentes dimensões sociais, econômicas, políticas e simbólicas.” (KUNSCH, 2007 p.42).

Por conseguinte, a autora analisa os relacionamentos institucionais com os seus mais variados públicos levando em conta as comunidades virtuais e as diversas redes sociais que vêm sendo construídas em torno das redes digitais na internet e os novos formadores de opinião.

Pois,

Na era digital o conceito tradicional de públicos dimensionados por espaço geográfico, nas categorias de interno, misto e externo não dá conta de acompanhar a dinâmica dos dias de hoje. Os públicos se formam dependendo de como são afetados pelas instituições e organizações. Com a internet a formação de públicos virtuais é uma constante e incontrolável. Nesse contexto vale como recorte discorrer sobre as comunidades virtuais e as redes sociais como um público fundamental que não pode ser ignorado pelos setores de comunicação das organizações. (KUNSCH 2007 p.45)

Isto posto, sob um olhar diferente, Corrêa (2005 p.109) considera que não se conquista a eficácia comunicacional e a integração entre a gestão da comunicação organizacional no ambiente digital de forma instantânea e a mesma pode ser atingida por meio de patamares que vão evoluindo conforme às necessidades e planos internos.

Contudo, a integração da comunicação organizacional com a comunicação digital aponta para uma “tendência vigente que exige a criação de novas competências não apenas para a organização, mas sobretudo, para os profissionais envolvidos nos processos e gestão da comunicação digital e também para as instituições que o formam.” (CORRÊA, 2009 p. 166)

## **Considerações Finais**

Considera-se que este artigo buscou aprofundar-se nos contextos da comunicação organizacional por uma ótica vanguardista; sob a ótica de reflexão e integração de duas temáticas inerentes à sociedade e as organizações: a comunicação organizacional e a comunicação digital. Para isso, o percurso teórico inicia-se na conceituação das organizações, bem como sua relevância e funcionamento na sociedade, possibilitando a compreensão da comunicação organizacional. Esta é inerente e essencial, seja para objetivos administrativos ou para atuação e interação com seus *stakeholders*.

Nesta perspectiva, compreendendo a globalização e as novas formas de trabalho e comportamento, percebe-se a integração e complementaridade da comunicação digital no ambiente organizacional. Assim, trazer a tona tais conceitos e análises resulta na integração de teorias e técnicas temporalmente distintas, mas que continuam sendo agregadoras e flexíveis no contexto da cultura digital e que torna-se capaz de ressignificar as esferas sociais.

Em seguida, faz-se necessário integrar as análises de ambas as comunicações sob uma ótica ainda mais associativa e de reflexão. Para isso, como argumentado por Corrêa (2009), a integração da comunicação organizacional com a comunicação digital aponta para uma tendência vigente que exige a criação de novas competências.

Assim, são essas novas competências que contribuirão diretamente para a solidificação da comunicação existente no ambiente organizacional dos novos tempos, cujo estrutura taylorista torna-se limitante e é preciso ir além, com uma perspectiva holística que põe o ser humano como prioridade para o funcionamento efetivo das organizações e seus relacionamentos. Como argumentado por Kunsch (2009, p.166), poder da comunicação digital na sociedade contemporânea é uma realidade que as organizações e os agentes responsáveis pela gestão e produção da comunicação corporativa não podem ignorar.

Portanto, analisar as comunicações organizacional e digital reflete na emersão do que Corrêa (2009) compreende como necessidades de intervenção, transformação e reapropriação de/em conteúdo. Assim, fica claro que a comunicação digital possui um relevante papel dentro e fora das organizações, entretanto, precisa estar estrategicamente alinhada aos objetivos da comunicação interna, institucional e mercadológica.

Neste sentido, a gestão dos diferentes sistemas, aplicativos e suportes tornam-se obrigatórias. Visando resultados consistentes e íntegros, é necessário que haja o monitoramento contínuo no ambiente digital para acompanhar as novas formas de articulação dos públicos, bem como formas estratégicas de construção mútua e o trabalho ideal da imagem e reputação das organizações.

Portanto, diante ao cenário digital que traz inquietações, público ativo, inúmeras plataformas e milhões informações, compreende-se que fazer comunicação nas organizações na era digital é complexo, porém possível. Dada sua relevância no ambiente organizacional, o estudo esclarece e dá ânimo para a inserção dessas novas mudanças de produção, comunicação e comportamento, sendo também um alicerce para futuras pesquisas.

Assim, com o aprofundamento da temática serão apresentados dados estatísticos de considerações do uso entre comunicação digital e organizacional, além de dar possibilidades no campo acadêmico, contribuindo para a formação de profissionais que vão além da noção do acesso a às plataformas digitais para entretenimento, mas para o desenvolvimento de profissionais aptos a pensarem e colocarem em prática estratégias integradas de comunicação que convirjam com a cultura digital e os objetivos das organizações e seus públicos.

## Referências

- BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CARDOSO (2006), Onésimo de Oliveira. *Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos*. Revista de Administração Pública.vol.40(6). Rio de Janeiro, 2006
- CORRÊA, Elizabeth Saad. *Comunicação Digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos*. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Ano 2 (3). São Paulo, 2005
- \_\_\_\_\_. *A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações*. Organicom - Revistas USP. Ano 6, n.10/11 Edição Especial, 2009.
- GONZALES, Lucilene dos Santos, & SERIDÓRIO, Daniele Ferreira. *Publicidade on-line: comunicação interativa*. Revista Extraprensa, 9(1), 139-148, 2016
- JENKINS, H. *Cultura da Convergência*: Tradução Susana Alexandrina. 2 ed. São Paulo: Aleph, 2009.
- KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- KREEPS, Gary L. *La comunicación en las organizaciones*. 2a. ed. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades*. n.51, p.38-51. Signo y Pensamiento: Bogota, 2007
- \_\_\_\_\_. *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Paulo: Difusão Editora, 2009.
- LÉVY, Pierre. *Cibercultura*. (Trad. Carlos Irineu da Costa). São Paulo: Editora 34, 2009
- LIKER, Jeffrey K. *O Modelo Toyota: 14 Princípios de Gestão do Maior Fabricante do Mundo*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MARCHIORI, M. (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.
- PRONI, Marcelo Weishaupt; CONCEIÇÃO, Patricia da. *Mudanças na gestão do trabalho no Brasil: levantamento de diferentes visões*. Revista Gestão Industrial, Ponta Grossa, v. 2, n. 2, p.153-174, 2006
- SILVA, M. *A Sala de aula interativa*. Rio de Janeiro: Quartet, 2000
- SHINGO, Shigeo. *O Sistema Toyota de Produção do Ponto de Vista da Engenharia de Produção*. Porto Alegre: Shingo, Shigeo, 1996.



SODRÉ, Daniele Almeida. *A construção da imagem institucional da CGU no Facebook*. Universidade de Brasília Faculdade de Comunicação - Comunicação Organizacional. Brasília, 2014.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. *Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. 5. ed. São Paulo: Summus, 1986.