

ORGANIZAÇÕES EM REDE: IMPACTOS E DESAFIOS

ORGANIZATIONS NETWORK: IMPACTS AND CHALLENGES

ANDRÉ APARECIDO MEDEIROS¹
EMERY SUMIE MASUKO KOMONO²
GABRIEL F. DUARTE BARBOSA³
CASSIANA ANUNCIATA CAGLIONI⁴

RESUMO

As novas tecnologias da informação impactaram significativamente as relações entre homens, organizações e instituições. Diante disso, a informação adquiriu novos significados, utilizações e importância dentro da dinâmica social. As organizações, entendidas como a soma de esforços individuais em busca de um objetivo comum, também são impactadas por esta realidade informacional imposta por uma sociedade em rede, que parte da produção hierarquizada para a troca de significados em escala global. Este artigo faz uma revisão bibliográfica sobre o panorama histórico da evolução das tecnologias de informações e os impactos e desafios que elas trouxeram para as organizações.

¹ Bacharel em Cinema e Vídeo (UNESPAR), especialista em Gestão Cultural (SENAC) e em Direção de Arte (UNIARA), mestrando regular no programa de Comunicação Midiática (UNESP).

E-mail: andreamedeiros@gmail.com Rua Santa Bárbara do Oeste, 231 – Mogi Guaçu/SP CEP 13848369 – Fone (19) 3569.3581.

² Graduada em Comunicação Social - Habilitação em Jornalismo, aluna regular do mestrado em Comunicação Midiática, ambos pela UNESP. E-mail: emeryk@ig.com.br Rua Júlio Maringoni, 11-62 – Bauru/SP – CEP 17016-002 – Fone (14) 3234-3651

³ Graduado em Comunicação Social – Habilitação em Jornalismo e aluno regular do Mestrado Profissionalizante em Comunicação e Mídia, ambos pela UNESP/Bauru. E-mail: gfdbar@yahoo.com.br Rua Aviador Gomes Ribeiro, 29-38 – ap. 8 – Jd. Brasil – Bauru/SP – CEP 17011-067 – Fone (14) 3104-2059.

⁴ Assistente Social, especialista em RH, especialista em Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável, Aluna Especial do Mestrado em Comunicação Midiática. Professora do curso de Serviço Social no Centro Universitário de Bauru. E-mail: cassiana.caglioni@bol.com.br - R. Joaquim Marques Figueiredo, 14-55 - Casa 824 – CEP 17034-290 - Bauru/SP – Fone (14) 3104-2300

Palavras-chave informacionalismo; globalização; tecnologia; sociedade em rede; comunicação organizacional.

ABSTRACT

The new information technologies significantly impacted relations between men, organizations and institutions. Therefore, the information acquired new meanings, uses and importance within the social dynamics. Organizations, understood as the sum of individual efforts in pursuit of a common goal, are also impacted by this informational reality imposed by a network society, that part of the hierarchical production for exchange of meanings on a global scale. This article is a review on the historical background of the evolution of information technologies and the impacts and challenges they bring to organizations.

Keywords; informationalism; globalization; technology; network society; organizational communication.

1. INTRODUÇÃO

As sociedades são organizadas em processos estruturados por relações históricas determinadas por produção, experiência e poder (Castells, 2009a). Para isso, ao longo dos tempos, a soma de esforços individuais para a realização de propósitos coletivos induziu a formação das organizações. Por instituições, o autor define como organizações investidas de autoridade necessária para desempenhar tarefas específicas em nome da sociedade como um todo. No entanto, como explica Manucci (2008), este agrupamento está diretamente relacionado com elementos externos; portanto, na definição deste autor, organização por ser entendida como:

[...] um sistema aberto em interação dinâmica com múltiplos meios que levam adiante seus objetivos e tarefas em muitos níveis e graus diversos de complexidade, evoluindo e se desenvolvendo à medida que a interação com o meio determina adaptações internas. Esta capacidade de adaptação ao entorno em permanente transformação é o que assegura a sobrevivência da organização. (MANUCCI, 2008, p. 50, tradução livre)

Nesse sentido, a produção seria a ação da humanidade sobre a matéria encontrada na natureza, a fim de transformá-la em seu benefício; a experiência seria a ação dos sujeitos sobre si mesmos, por meio de interações entre as identidades biológicas e culturais em relação a seus ambientes sociais e naturais, motivada pela eterna busca de satisfação das necessidades e desejos humanos; o poder seria o resultado da relação entre os sujeitos configurando-se a partir da imposição da vontade de alguns sobre os demais - baseados na produção e experiência. A tecnologia envolveria os meios de produção, implicando na forma como os indivíduos agem sobre a matéria, baseados em recursos de energia, conhecimento e informação. A comunicação, definida por Castells (2009b, p. 87) como sendo sinônimo de compartilhar significados mediante o intercâmbio de informação, seria capaz de produzir sentido para todos os processos e ações dentro das organizações.

No entanto, acontecimentos históricos de indiscutível relevância têm transformado o cenário social da vida humana, principalmente a partir 1970, mais especificamente voltados para as tecnologias da informação, gerando reflexos nas interações sociais e organizacionais. Conforme Castells (2009a), uma verdadeira revolução tecnológica começou a remodelar a base material da sociedade em ritmo acelerado no final do século XX:

[...] um novo sistema de comunicação que fala cada vez mais uma língua universal digital tanto está promovendo a integração global da produção e distribuição de palavras, sons e imagens de nossa cultura como personalizando-os ao gosto das identidades e humores dos indivíduos. As redes interativas de computadores estão crescendo exponencialmente, criando novas formas e canais de comunicação, moldando a vida e, ao mesmo tempo, sendo moldadas por ela. (CASTELLS, 2009a, p. 40)

Assim, as inovações tecnológicas foram se acoplando às atividades humanas em todos os domínios de tal forma a tornarem-se “o tecido em que essa atividade é exercida”. Nesse universo, o ambiente comunicacional das organizações cinge-se de complexidade para possibilitar inovações que dependem fundamentalmente da integração do público parceiro (fornecedores), com o público interno (integrantes) e o público-alvo (consumidores).

2. A REVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Tecnologia é a forma como os indivíduos agem sobre a matéria, gerando meios e conhecimentos científicos utilizados para transformação, produção e reprodução, baseados em recursos de energia e informação.

O desenvolvimento das tecnologias da informação se origina como estratégia militar, nos Estados Unidos, tendo como berço a Agência de Projetos de Pesquisa Avançada (ARPA) do Departamento de Defesa. Surpreendidos com o lançamento do primeiro Sputnik, no final da década de 1950, os centros de alta tecnologia estadunidenses passaram a empreender-se em

iniciativas mais ousadas. Dentre as estratégias, criou-se um sistema de comunicação à prova de ataques nucleares, uma rede independente de centros de comando e de controle, um espaço virtual, onde as mensagens pudessem buscar suas rotas ao longo de uma rede de pontos interligados.

Entretanto, Castells (2009a, p. 83) ressalta que “a certa altura tornou-se difícil separar a pesquisa voltada para fins militares das comunicações científicas e das conversas pessoais”. As pressões comerciais e o crescimento de redes de empresas privadas e de redes cooperativas sem fins lucrativos contribuíram para a privatização da Internet, quando inúmeras ramificações comerciais das redes regionais da NSF (*National Science Foundation*) uniram forças para formar acordos colaborativos entre redes privadas.

Nesta trajetória, com o desenvolvimento da Internet sem a presença de autoridades supervisoras, as responsabilidades informais foram sendo assumidas por mecanismos improvisados, possibilitando um percurso caracterizado pela autonomia e participação de diversos atores:

Muitos desses cientistas da computação movimentavam-se entre essas instituições, criando um ambiente de inovação, cujas metas e cuja dinâmica se tornaram praticamente autônomas com relação à estratégia militar ou às conexões com supercomputadores. Eram cruzados tecnológicos, convictos de que estavam modificando o mundo, como acabaram mesmo fazendo. Muitas das aplicações da Internet tiveram origem em invenções inesperadas de seus usuários pioneiros, e levaram a costumes e a uma trajetória tecnológica que se tornariam características essenciais da Internet.

(CASTELLS, 2009a, p. 86)

Portanto, desde meados da década de 1980, os microcomputadores não puderam ser concebidos de forma isolada, pois passaram a atuar em rede, com mobilidade crescente. Segundo Castells (2009a, p. 80), a versatilidade e a possibilidade de aumentar a memória e os recursos de processamento devido ao compartilhamento em rede eletrônica, mudaram decisivamente a era dos computadores na década de 1990.

Entre as tecnologias da informação, Castells (2009a) inclui todo o conjunto convergente de tecnologias em microeletrônica e computação (*software* e *hardware*), telecomunicações/rádiodifusão e optoeletrônica. Além disso, inclui nos domínios da tecnologia da informação a engenharia genética, pois considera as tecnologias da informação como um núcleo gerador de reflexos ao seu entorno, ocasionando o que denomina uma verdadeira “constelação de grandes avanços tecnológicos”:

[...] o processo atual de transformação tecnológica expande-se exponencialmente em razão de sua capacidade de criar uma interface entre campos tecnológicos mediante uma linguagem digital comum na qual a informação é gerada, armazenada, recuperada, processada e transmitida. (CASTELLS, 2009a, p. 68)

Com isso, o surgimento de novos dispositivos microeletrônicos possibilitou o aprimoramento da capacidade de computação, permitindo os avanços das telecomunicações e das tecnologias de integração dos computadores em rede.

A disponibilidade das novas tecnologias constituiu-se na base fundamental do processo de reestruturação socioeconômica na década de 1980. Assim, Castells (2009a) explica que o surgimento da sociedade em rede deve ser entendido a partir da interação de duas tendências relativamente autônomas: o desenvolvimento de novas tecnologias da informação e a sociedade. Além disso, fatores culturais, históricos e espaciais em um conjunto de circunstâncias muito específico determinaram a evolução da tecnologia da informação:

[...] há um aumento da velocidade da inovação tecnológica e uma difusão mais rápida dessa inovação à medida que mentes talentosas, impulsionadas por paixão e ambição, vão fazendo pesquisas constantes no setor em busca de nichos de mercado em produtos e processos. Na realidade, é mediante essa interface entre os programas de macropesquisa e grandes mercados desenvolvidos pelos governos, por um lado, e a inovação descentralizada estimulada por uma cultura de criatividade tecnológica e por modelos de sucessos pessoais rápidos, por outro, que as

novas tecnologias da informação prosperam. No processo, essas tecnologias agruparam-se em torno de redes de empresas, organizações e instituições para formar um novo paradigma sociotécnico. (CASTELLS, 2009a, p. 107)

A Revolução das Tecnologias de Informação, caracterizada pela sua capacidade de penetrabilidade, trouxe aplicações para a indústria eletrônica que ampliou o potencial das novas tecnologias de fabricação e design na produção de semicondutores. Já em 1990, ocorre a invenção da *www (world wide web)*, no Centro Europeu para Pesquisas Nucleares de Genebra. "A ligação de computadores em rede expandiu-se com o uso de programas que viabilizaram uma teia mundial voltada para o usuário." (CASTELLS, 2009a, p. 98). Foi este salto tecnológico que permitiu a difusão da Internet na sociedade em geral. Para Castells (2009a, p. 82), foi a convergência das tecnologias eletrônicas no campo da comunicação que possibilitou a criação da Internet, "talvez o mais revolucionário meio tecnológico da Era da Informação".

Além deste histórico, é importante ressaltar que o desenvolvimento da tecnologia da informação trata-se de um processo diferenciado das revoluções tecnológicas anteriores que utilizaram a informação para agir sobre a tecnologia. Desta vez, a informação é a própria matéria prima.

3. ECONOMIA INFORMACIONAL

Das relações entre tecnologias, organizações e suas culturas surge a economia informacional. As culturas, segundo Castells (2009a, p. 209), manifestam-se fundamentalmente por meio de sua inserção nas instituições e organizações e por princípios legitimados por uma série de práticas sociais:

Minha tese é de que o surgimento da economia informacional global se caracteriza pelo desenvolvimento de uma lógica organizacional que está relacionada com o processo de transformação tecnológica, mas não

depende dele. São a convergência e a interação entre um novo paradigma tecnológico e uma nova lógica organizacional que constituem o fundamento histórico da economia informacional. Contudo, essa lógica organizacional manifesta-se sob diferentes contextos culturais e institucionais. (Castels. 2009a, p. 210)

As novas tecnologias, que favorecem a sociedade informacional, são tidas por Manucci (2008) como um dos três fatores na atual caracterização dos processos econômicos, proporcionando maior velocidade e interação na comunicação. Os outros dois fatores são: a multiplicidade de variáveis que intervêm no mercado global; e as situações desconhecidas que se multiplicam, questionando os modelos estabelecidos e os parâmetros convencionais de produção. Quando a globalização irrompeu no cotidiano, ela mudou a escala de análise de uma organização. Como aponta Manucci (2008, p. 35, tradução livre):

A velocidade, a interatividade e a imprevisibilidade são fatores que aparecem no novo espaço de competência, impossíveis de alcançar para um olhar fechado e determinista. A dinâmica e o caos começam a desenhar uma complexidade que não é nova na vida das organizações, mas que é difícil de analisar com o modelo com o qual estivemos enxergando estas problemáticas nos séculos passados.

A revolução tecnológica atual “originou-se e difundiu-se, não por acaso, em um período histórico da reestruturação global do capitalismo, para o qual foi uma ferramenta básica” de modo que a “sociedade emergente desse processo de transformação é capitalista e também informacional, embora apresente variação histórica considerável nos diferentes países, conforme sua história, cultura, instituições e relação específica com o capitalismo global e a tecnologia informacional”. (CASTELLS, 2009a, p. 50)

Para Castells (2009a), o fator histórico mais decisivo na aceleração e formação do paradigma da tecnologia da informação na indução de suas formas sociais foi a reestruturação capitalista, desde os anos 1980, trazendo um novo sistema econômico e tecnológico, o capitalismo informacional, relacionado com o desenvolvimento tecnológico.

4. ORGANIZAÇÕES: OS IMPACTOS DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

A participação de uma organização na sociedade gera, conforme Manucci (2008), um impacto corporativo, sendo definido na interação cotidiana com diferentes públicos, constituindo o resultado da interação permanente da organização com o seu entorno. No atual ambiente organizacional, caracterizado pela instabilidade e imprevisibilidade, os espaços de intervenção possuem suas características redefinidas, de modo que as ferramentas de gestão possuem sua funcionalidade desafiada.

O impacto corporativo é um fenômeno que transcende as ações de comunicação convencionais; é o resultado da gestão da vida institucional em sociedade. O impacto corporativo é o resultado do que a organização *é* (sua identidade), *faz* (seus produtos) e *aspira* (sua visão estratégica). A partir desta perspectiva estratégica, a comunicação traz uma ferramenta de gestão fundamental a um processo de interação básico para a vida das organizações. (MANUCCI, 2008, p. 8, tradução livre, grifo do autor)

Além dos resultados do que a organização *é*, *faz* e *aspira*, o impacto corporativo é também resultado *do que os públicos percebem* desses fatores: “A marca é um ponto de encontro entre a organização e seus públicos, portanto a marca não se define no que a organização *diz*, mas no que *constrói conjuntamente* com os diferentes setores do mercado ou da sociedade” (MANUCCI, p. 25, tradução livre, grifo do autor).

Por isso, imagem corporativa se relaciona com a interação entre públicos e organização, sintetizada na integração de mensagens e experiências de intercâmbio, favorecidas pelas novas tecnologias, frutos da revolução tecnológica.

No entanto, observa-se que as organizações, diante do atual cenário social e tecnológico, apresentam dinâmicas importantes e relativamente novas. Dentro desse movimento, Castells (2009a) elenca alguns pontos fundamentais. O primeiro é que as causas e a origem das transformações organizacionais, em meados da década de 1970, trouxeram uma divisão importante na organização da produção e dos mercados de economia global. O segundo é que as

transformações organizacionais interagiram com a difusão da tecnologia da informação. Já o terceiro entende as transformações organizacionais como um meio de se lidar com a incerteza causada pelo ritmo veloz da mudança. O que leva a outro ponto em que as transformações organizacionais estão relacionadas com a busca por redefinir processos e práticas de emprego, introduzindo um modelo que busque economizar mão de obra mediante a automação dos trabalhos. E, por fim, como último ponto, o entendimento de que a administração dos conhecimentos e o processamento das informações são essências para o desempenho das organizações.

No entanto, Castells (2009a, p. 211) entende que as principais transformações ocorridas nas duas últimas décadas, tendem-se a fundir em uma única tendência evolucionária de diferentes processos, embora inter-relacionados. Portanto, diversas tendências das organizações evoluíram do processo de reestruturação capitalista e transição industrial, devendo ser consideradas separadamente antes de propor uma nova espécie de paradigma organizacional:

- a) **Da produção em massa à produção flexível:** é a primeira e mais abrangente evolução organizacional identificada. É a transição de um modelo fundamentado na produtividade através de um processo mecanizado com base em linhas de montagem, para a produção flexível, ou do “fordismo” ao “pós-fordismo”, onde o sistema produtivo flexível (taylorismo) surgiu como uma possível resposta para superar a rigidez do modelo de produção em massa, que já não atendia mais às necessidades da nova economia.
- b) **A empresa de pequeno porte e a crise da empresa de grande porte:** segundo Castells (2009a, p. 213), para alguns observadores, a crise da produção padronizada em massa e o renascimento da produção artesanal personalizada e da especialização flexível geraram a crise da empresa de grande porte. Estes novos elementos são mais bem recebidos pelas pequenas empresas, embora as empresas maiores continuem a manter o controle financeiro, tecnológico e comercial. No entanto, a prática de gerenciamento industrial nas décadas de 1980 e 1990 introduziu novos sistemas flexíveis de produção em grande volume, basicamente ligados a uma demanda crescente de produto, permitindo economia de escala e sistemas de produção personalizada e reprogramável:

As novas tecnologia permitem a transformação das linhas de montagem típicas das grandes empresas em unidades de produção de fácil programação que podem atender às variações do mercado flexível (flexibilidade do produto) e das transformações tecnológicas (flexibilidade do processo)” (CASTELLS, 2009a, p. 212).

- c) **Toyotismo:** outra evolução diz respeito a novos métodos de gerenciamento, principalmente aqueles oriundos de organizações japonesas. O Toyotismo, sendo uma forma de gestão oposta ao Fordismo, buscando adaptar à economia global e ao sistema de produto flexível. São características deste modelo: o sistema *kan-ban* (ou *just intime*), em que os estoques são praticamente zero ou reduzidos mediante a entrega de fornecedores; o controle da qualidade total, que visa ao zero de defeitos e a uma melhor utilização dos recursos; além do envolvimento dos trabalhadores nos processos produtivo, recompensa por desempenho e hierarquias horizontais. O modelo funcionou bem em empresas japonesas da Europa e dos Estados Unidos, sendo adotado com efetividade em empresas norte-americanas (GM- Saturn) ou alemãs (Wolkswagem):

Portanto, pode-se dizer que o *just in time* é, em certa medida, um método norteamericano de produção em massa, adaptado para o gerenciamento flexível, utilizando a especificidade das empresas japonas, em particular, o relacionamento entre os gerentes e os trabalhadores (CASTELLS, 2009a, p. 215, grifo do autor).

- d) **Formação de redes entre empresas:** onde o modelo multidirecional de pequenas e médias empresas que muitas vezes ficam sob o controle de sistema de subcontratação ou sob o domínio de contratação/tecnológico de empresas de grande porte. Essas empresas, no entanto, também podem estabelecer relações de rede com empresas de grande e médio porte, encontrando oportunidades no mercado e empreendimentos cooperativos.
- e) **Alianças corporativas estratégicas:** com interligação entre empresas de grande porte. Essas alianças são diferentes de cartéis e oligopólios por ocorrerem com determinação de épocas, produtos, mercados e processos e não excluírem a concorrência ao estabelecerem

seus acordos. Conforme Castells (2009a, p. 221), este modelo de aliança e, também, concorrência envolve as subcontratadas e auxiliares com as quais há cooperação e competitividade no mesmo cenário do mundo novo econômico.

- f) **A empresa horizontal e as redes globais de empresas:** como descrito, a empresa mudou seu modelo de gestão diante da imprevisibilidade introduzida pela transformação econômica e tecnológica. Castells (2009a, p. 221) aborda que *a principal mudança pode ser caracterizada com a mudança de burocracias verticais para a empresa horizontal*, que é uma rede dinâmica com base na descentralização, participação e coordenação. O foco está no processo com: gerenciamento da equipe, hierarquia horizontal, treinamento de funcionários, medida do desempenho pela satisfação do cliente e “redução enxuta”, com economia de mão-de-obra, combinando automação, tecnologia, controle computadorizado de trabalhadores, terceirização e redução da produção, entre outros. Castells cita o analista organizacional Ken’ichi Imai, estudioso das transformações das empresas em rede sob estratégias diferentes, em que, de um lado relações com mercados domésticos são estabelecidas e, de outro, há troca de informações com o mercado global e redes internacionais.
- g) **A rede das redes:** Castells cita o modelo Cisco System como um exemplo de “modelo global de empresa em rede”, sendo que na formulação da empresa, o modelo empresarial é de distribuição de informações e sistemas, constituindo elemento essencial na força das relações e onde as relações empresariais e as comunicações devem existir na trama da “rede”. Com isso, a rede é usada para conquistar vantagens perante a concorrência. O modelo foi difundido rapidamente a outras áreas como maquinários agrícolas, compras *on-line*, produção de automóveis, serviços de consultoria empresarial, entre outros. Conforme Castells (2009a) o modelo empresarial da rede global, cujo o pioneiro foi a Cisco, se tornou, na virada do século, o modelo predominante para os concorrentes mais bem-sucedidos da maioria dos setores do mundo.
- h) **A tecnologia da informação e a empresa em rede:** as trajetórias organizacionais não foram consequências automáticas das transformações tecnológicas. O obstáculo mais importante na adaptação vertical às exigências da economia global era a rigidez das culturas corporativas tradicionais. A introdução da tecnologia, de fato, agravou os problemas de burocratização e rigidez. A transformação organizacional ocorreu

independentemente da transformação tecnológica como resposta à necessidade de lidar com um ambiente operacional em constante mudança. Na década de 80, a tecnologia foi considerada como dispositivo para economizar mão-de-obra e oportunidade de controlar trabalhadores e não como um instrumento de transformação organizacional (CASTELLS, 2009a, p. 230). A capacidade de pequenas e médias empresas de se conectarem entre si e com grandes empresas passou a depender da disponibilidade de novas tecnologias, uma vez que o horizonte das redes se tornou global. Nos anos 1990, avanços tecnológicos, como digitalização de rede de telecomunicações, desenvolvimento da banda larga e melhoria no desempenho dos computadores conectados em redes foram determinados pela microeletrônica e *softwares* e empresas grandes e pequenas se relacionavam com facilidade em padrão interativo e flexível, em que organizações bem sucedidas são aquelas capazes de gerar conhecimentos e processar informações com eficiência, sendo flexíveis para transformar os meios rapidamente, quando os avanços tecnológicos e a inovação tornam-se a principal arma da competitividade.

Diante disso, a trajetória das organizações durante a transição do industrialismo para o informacionalismo apresentou novos modelos de gestão empresarial, com diversos impactos em seus métodos de produção, posicionamento no mercado, agora global e, de forma marcante, nos processos de comunicação interior das organizações.

Além disso, a Revolução Tecnológica faz surgir novos mecanismos de comunicação na sociedade, trazendo novos meios de trabalhar a imagem da empresa e alterando as dinâmicas de interação. Com isso, a empresa passa a aliar sua identidade à comunicação, construindo estratégias com a possibilidade de utilização de diferentes recursos. A importância do contexto e do público e a influência da tecnologia são realçadas por Castells (2009a, p. 87, tradução livre) que concorda que o processo da comunicação se define:

[...] pela tecnologia da comunicação, pelas características dos emissores e dos receptores da informação, por seus códigos culturais de referência, seus protocolos de comunicação e o alcance do processo. O significado só pode ser compreendido no contexto das relações sociais nas quais se processam a informação da comunicação.

Atualmente, como aborda Castells (2009b), as organizações estão conectadas em redes de comunicação, internamente e globalmente e estão fazendo uso de novas formas de comunicação autônoma. As tecnologias, portanto, afetam as dinâmicas da comunicação e produzem impactos nas organizações.

Além disso, como menciona Manucci (2008), profundas mudanças ocorrem nos movimentos do mercado, referentes ao surgimento de novas ordens econômicas e às redefinições tecnológicas e sociais de produção, levando a comunicação a desempenhar papéis diferentes das décadas anteriores. Nesse processo, “as organizações em rede parecem ser modelos de negócio de mais êxito que as integrações horizontais de propriedades”, afirma Castells (2009b, p. 123), ao abordar os conglomerados multimídia atuais.

Segundo Manucci (2008), há uma substituição do mercado físico clássico, pautado na produção e distribuição, por um mercado simbólico, que abrange significações coletivas. A inserção e a permanência de uma proposta corporativa, agora, mais do que nunca, dependem dos significados sociais que irão acolhê-las ou rechaçá-las, com base em crenças, valores, ideias, hábitos e atitudes.

A complexidade do mercado, de acordo com Manucci (2008), condiciona o impacto corporativo em dois aspectos: o espaço de intervenção já não é um mercado pré-determinado de unidades conhecidas e forças previsíveis, mas uma espécie de tabuleiro com múltiplos jogadores e múltiplos interesses, com regras dinâmicas e resultados imprevisíveis; a instabilidade do espaço de intervenção desafia a operação da comunicação.

Conforme Manucci (2008, p. 26, tradução livre) “A marca corporativa vai mais além da informação e das ações explícitas de comunicação, resume a experiência das pessoas com um produto, empresa ou organização” de modo que a gestão da marca (*branding*) ganhou protagonismo na estratégia empresarial no início do novo século. Assim como a organização, em termos de comparação, está mais para um ecossistema do que para uma máquina, também a marca tende a deixar de ser encarada como um sistema fechado e passa a ser cada vez mais vista como um processo vivo, nutrido na interação.

Estes sistemas complexos se auto-organizam com base em sua identidade que, no caso das organizações, são seus valores corporativos (seus fatores ideológicos, culturais e comportamentais), apontando as bases a partir das quais uma organização interage com seu entorno (MANUCCI, 2008).

As identidades de uma organização recebem importância nessa nova realidade. Como aborda Castells (2009a), nesse período de desestruturação das organizações, a identidade está se tornando a principal fonte de significado. As pessoas organizam, cada vez mais, seus interesses com base no que se identificam.

Por esse e por outros fatores, o que mantém uma organização viva, além de sua competência técnica, é também o modo com que interpreta o mundo. Inspirado em Nobrega (2002)⁵, Manucci (2008) aponta que as organizações, tais quais as pessoas, não interpretam o mundo como ele é, mas de acordo com o que sua cognição permite que seja filtrado da realidade. Nesse processo, a dinâmica interna da organização definirá seu intercâmbio.

Da interação de significados, de narrações e da estrutura que transforma o ambiente em um espaço operativo, emerge o que Manucci (2008) define como realidade corporativa. Diante das perturbações do entorno, os sistemas procuram manter sua própria integridade, por meio de uma estrutura interna que ordene e organize os estímulos externos.

A organização percebe, desenha e atua a partir de sua realidade corporativa, de seu modelo de negócios ou de seu projeto estratégico. Os públicos percebem, interpretam e decidem a partir de sua realidade subjetiva, baseada em percepções, crenças e experiências (MANUCCI, 2008, p. 61, tradução livre).

Da interação entre realidade corporativa (organização) e realidade subjetiva (públicos) surge um espaço de contato e de intercâmbio de significados chamado por Manucci (2008) de realidade emergente, sendo impossível de controlar. A realidade emergente é dinâmica de significações e complexa, sendo um espaço no qual os conceitos convivem. Para Manucci (2008, p. 65, tradução livre):

Uma organização não compete exclusivamente com outros organismos ou organizações, com outros produtos ou marcas; compete, essencialmente, com outros significados, compete com fatores de credibilidade, de confiança de interpretação e de participação. Nessa trama de

⁵ NOBREGA, Clemente. Antropomarketing. Dos Flintstones à era digital. Rio de Janeiro: SENAC, 2002.

significações, a organização deve buscar um lugar para gerar confiança e credibilidade com sua proposta.

Diante disso, Manucci (2008) destaca a comunicação, como eixo fundamental na definição de realidades e na gestão de símbolos compartilhados (é um símbolo, um conceito que une a organização com seus públicos), se convertendo em uma estratégia quando é tida como um processo que permita outorgar um sentido às percepções, aos significados e aos diferentes sinais do ambiente, em favor dos objetivos corporativos:

A comunicação se torna um fator estratégico chave na produção e circulação dos significados que compõe a trama corporativa. [...] Para que as organizações possam transcender as certezas e encontrar um propósito conjunto que as possam guiar na complexidade é necessário manter processos de comunicação que possibilitem uma dinâmica participativa na atualização dos significados compartilhados. [...] Em um esquema de comunicação estratégica não há um emissor controlando as mensagens na direção de um receptor, mas há atores trocando símbolos e percepções (MANUCCI, 2008, pp. 57-58, tradução livre).

Dessa forma, a comunicação é uma ferramenta essencial para gerar alternativas corporativas, significados de cursos e de ações, mantendo uma sincronia entre a realidade percebida pela instituição e aquela percebida pelos públicos, construindo o futuro em cada momento do presente. “O modelo de comunicação está diretamente relacionado com o modelo de organização que, por sua vez, define o modelo de relação” (MANUCCI, 2008, p. 76, tradução livre).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS: A EMERGÊNCIA DA COMUNICAÇÃO

Como analisado, a revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação, remodelou a base material da sociedade em ritmo acelerado. No novo contexto, as economias

mantêm interdependência global, há uma descentralização das empresas e a sua organização em redes, ampliando os modos e possibilidades de interação. Assim sendo, as pessoas e as organizações apresentam novas maneiras de atuar na sociedade.

Inseridas em uma economia informacional, as organizações possuem um desafio: “*passar da produção de bens à produção de conceitos*” (Manucci, 2008, p. 20, tradução livre). Para isso, as empresas buscam formas de satisfazer e superar as expectativas dos clientes, já que as pessoas tomam suas decisões em acordo com sua identificação e com seus sentimentos de pertença.

O mundo, conforme Manucci (2008), não é mais visto como um relógio, ordenado e passível de ter resultados antecipados com certezas e previsibilidade. Na interação das organizações com seu entorno, múltiplos atores são envolvidos, levando ao surgimento de situações novas que são impossíveis de prever, tornando impossível controlar a realidade. É um desafio à organização ser operativo nesse contexto.

Não se pode operar na “sociedade em rede” - explicada por Castells e abordada por Manucci - com modelos de séculos anteriores. É impossível intervir como se os fluxos fossem máquinas (previsíveis e ordenados) e, de fato, é um desafio manejar o cotidiano e as iniciativas dos públicos sem perder o foco no objetivo de longo prazo e a proposta da organização. Nesse processo, o tempo atual torna-se um espaço para, mutuamente, aprender e agir (MANUCCI, 2008).

Diante das novas dinâmicas, Manucci (2008) aponta a necessidade de uma mudança na abordagem da realidade envolvendo três fatores na estratégia corporativa: os paradigmas (ideologias), os modelos e os processos de intervenção. É a partir de suas crenças e ideologias que a organização percebe a realidade e constrói seus modelos de intervenção e, a partir daí, obtém os resultados de suas intervenções. Assim, ainda conforme Manucci (2008), se a organização enxerga a realidade de modo mecânico (como é o caso da maioria das organizações), ela tenderá a intervir com base em modelos hierárquicos, baseados no controle e na persuasão. Por outro lado, se a organização apresenta um olhar mais abrangente ao seu entorno, poderá fazer uso de modelos mais flexíveis e criativos, com a aprendizagem conjunta, com intervenções estratégicas, gestão sistêmica das decisões e gerenciamentos de valores.

Como aponta Manucci (2008, pp. 94-95, tradução livre, grifo do autor):

Toda comunidade é uma trama de significados. Muitas vezes as oportunidades que oferece esta trama de significados, para o desenho de valor nas propostas, ficam desarticuladas porque as organizações vão perdendo, em sua rotina cotidiana, a capacidade de sintonia com o mundo exterior. Nesse ponto, a comunicação tem um papel importante como um processo que implica desenhar significados compartilhados, colocá-los em ação e gerenciar os resultados. O processo de comunicação tem a função de gerar e sustentar o valor do oferecimento nos públicos. Transformar dados isolados em um conceito que permita gerar confiança nas relações com os diferentes públicos da organização. [...] para sustentar as decisões em diferentes públicos, a organização deve gerar vínculos estratégicos. Isto implica relações sólidas, fluídas, com continuidade no tempo e baseadas em objetivos específicos.

Elaborar estratégias de comunicação é lidar diretamente com significações, pois envolve relações entre organização e público. Diante disso, o manejo estratégico da comunicação corporativa não deve perder de vista a interação, caso contrário estará reduzido a uma manipulação, forçando aos demais a sua versão da realidade. É na interação que a percepção, nos públicos, será construída com um entrelaçamento de hábitos, crenças, atitudes, opiniões e experiências, levando os públicos a perceberem a organização e a gerar uma imagem dela, percebendo símbolos e atribuindo valores a seus produtos. A comunicação buscará boas propostas de valor, enriquecendo o produto, implementando conceitos e gerenciando significados, buscando gerar vínculos em sintonia com as circunstâncias. Desses vínculos dependem as decisões das pessoas e dessas decisões depende a vida da organização em uma comunidade (MANUCCI, 2008).

Para sobreviverem, as organizações, em constante adaptação, passam (ou podem passar) a buscar novos meios de lidar com os públicos da sociedade tecnológica, devendo estar cientes de que os públicos não devem ser visto como meros receptores, mas como construtores de realidades [que são], em uma sociedade conectada e globalizada.

REFERÊNCIAS

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2009a.

CASTELLS, Manuel. **Comunicación y poder**. Madrid: Alianza Editorial, 2009b.

MANUCCI, Marcelo. **El impacto corporativo**: diseño estratégico de la comunicación em la complejidad del contexto atual. Buenos Aires: La Crujía, 2008.

Data de aceitação: 08/12/2014

Data de recebimento: 02/04/2015