

## **Inovação, digital, valores e relacionamentos: quais variáveis mais afetarão as estratégias de comunicação organizacional nos próximos anos?<sup>1</sup>**

Sandro Pontes<sup>2</sup>

### **Resumo**

Em um mundo digital em modo beta constante, é preciso arriscar. Os atores do campo da comunicação organizacional sabem disso. Os modelos e soluções tradicionais já não conseguem responder de forma adequada às demandas das organizações, nem às exigências da sociedade. A pandemia do Coronavírus expôs ainda mais essa problemática. Imbuído do espírito desbravador com o qual vem sendo trabalhada a comunicação organizacional, este trabalho se propõe a levantar as principais variáveis que mais deverão afetar o campo nos próximos anos. Para isso, aplicou-se a combinação de um estudo bibliográfico com o método GBN de cenários. O objetivo dessa empreitada é apresentar provocações que possam incitar novos estudos e discussões sobre como responder à demanda que bate à nossa porta agora e chamar atenção para o que virá pela frente.

### **Palavras-chave**

Comunicação organizacional; tecnologias digitais; sociedade em rede; estratégia.

### **1. Introdução**

O contexto da pandemia do Coronavírus deixou mais evidente que, em cenários de crise e incertezas, as mudanças precisam ocorrer com maior intensidade, seja por necessidade, por imposição ou, em alguns casos, para aproveitar oportunidades surgidas a partir do ambiente hostil. O fato é que o desafio das organizações para se manterem visíveis, relevantes e reconhecidas tem se tornado cada vez mais complexo nas últimas décadas. Os efeitos da pandemia, com os quais ainda estamos aprendendo a lidar, colocaram os profissionais de comunicação diante de uma realidade de dúvidas, desconstrução de modelos e criação de soluções para problemas que até então não existiam. Trata-se de um cenário de crise e de muitas incertezas. Pensar sobre o futuro da comunicação no contexto organizacional mostra-se uma tarefa relevante, uma vez que um dos princípios básicos para a sua condução é o planejamento. Mas como planejar em meio a tantas incertezas? Que caminhos escolher ou quais abandonar? Este trabalho considera a observação de Yoshida et al. (2013, p. 211) sobre “a hipótese de que o futuro seja passível de antecipação é irreal, pois o futuro é imprevisível”, por isso não se deve buscar a certeza e sim levantar possibilidades que possam ser discutidas e servirem de

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) GT 6: Comunicação Digital, Inovação e Tecnologias, atividade integrante do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

<sup>2</sup> Mestrando em Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP), sandro@gtcomrp.com.br

inspiração para novos estudos e discussões. Foi com essa finalidade que se desenvolveu o presente artigo.

Buscou-se avaliar as principais variáveis que devem afetar a estratégias de comunicação organizacional nos próximos anos. Foi realizado um estudo bibliográfico e analisados dois estudos sobre tendências de comunicação e marketing para 2021 com a finalidade de delimitar o cenário atual e, ao mesmo tempo, embasar o levantamento das possíveis variáveis. O processo para realizar esse levantamento foi baseado no método de cenários GBN (Global Business Network), proposto por Schwartz (1997).

## **2. Metodologia**

O presente trabalho foi realizado em duas etapas. A primeira englobou um estudo bibliográfico e a análise de dois estudos de cenários e tendências de comunicação e marketing para 2021, com o intuito de delimitar os parâmetros e as questões que mais têm influenciado o cenário da comunicação organizacional atual. A segunda etapa, constitui-se na elaboração de variáveis, seguindo o método GBN de Schwartz (1997), com base nos parâmetros estabelecidos na primeira etapa.

Buscou-se embasamento no estudo bibliográfico e nas análises sobre tendências de comunicação e marketing para o ano de 2021 para delimitar o quão desafiador e incerto encontra-se o campo da comunicação organizacional. Como foi descrito, os questionamentos sobre as bases tradicionais do campo e, ao mesmo tempo, a demanda por novos modelos de atuação já vinham ocorrendo há décadas e se acentuaram com a evolução das TICs. O cenário pandêmico, no qual todos nos encontramos no momento, acelerou e intensificou esse processo. Os profissionais da área, bem como estudiosos e pesquisadores do campo, estão diante de uma única certeza, é preciso agilidade para se adaptar rapidamente às demandas cada vez mais complexas vindas da sociedade para as organizações. A tarefa de planejar a comunicação organizacional de forma estratégica torna-se, portanto, essencial à sobrevivência das organizações e coloca os profissionais da área em uma posição central de provocar as mudanças necessárias, uma vez que funcionam como ponte entre as demandas e necessidades da sociedade e os objetivos das organizações.

Estabelecida essa contextualização, partiu-se para a aplicação do método GBN, adotando como conceito básico a visão de Wright; Spers (2006, p. 14 *apud* PORTER, 1986) sobre a qual um cenário é uma visão internamente consistente do que o futuro poderá vir a ser, e tem como principais funções a avaliação explícita de premissas de planejamento, o apoio à

formulação de objetivos e estratégias, a avaliação de alternativas, o estímulo à criatividade, a homogeneização de linguagens e a preparação para enfrentar discontinuidades. Schwartz (1997) diz que o “cenário é uma base para conversões estratégicas que levam à aprendizagem organizacional constante com relação a decisões-chaves e prioridades”. Portanto, o intuito é lançar luz sobre possíveis variáveis que mais devem impactar as estratégias de comunicação organizacional nos próximos anos e, com isso, contribuir com os estudos sobre o campo.

O método GBN estabelece oito etapas de aplicação:

1. Identificar a questão central: o motivo para a construção dos cenários.
2. Elencar as forças-chave no ambiente local: são as principais forças do ambiente local que influenciam diretamente no sucesso e/ou no fracasso da questão central.
3. Elencar as Forças Motrizes no macroambiente: são aquelas que influenciam ou impactam na evolução da questão central. Envolve fatores, como mercados, novas tecnologias, fatores políticos, forças econômicas, entre outras.
4. Hierarquizar os fatores-chave e as forças motrizes: por importância e incerteza: ranking levando em consideração o grau de importância e o nível de incerteza para o sucesso da questão central.
5. Selecionar a lógica dos cenários: análise do comportamento das variáveis ranqueadas, posicionando-as nos eixos ao longo dos quais os cenários serão desenhados. A determinação dos eixos é a etapa principal do processo de construção de cenário.
6. Descrever os cenários: detalhamento dos cenários selecionados e sua evolução durante o horizonte de tempo preestabelecido.
7. Analisar as implicações e opções: volta-se à questão principal para verificar em cada cenário as possíveis implicações de cada decisão, as oportunidades existentes bem como as vulnerabilidades da organização.
8. Selecionar indicadores e sinalizadores principais: são os indicadores que vão possibilitar o monitoramento contínuo.

Dadas as limitações em termos de recursos, de tempo e de espaço para este artigo, o levantamento proposto abrangerá as etapas de 1 a 4. A proposta para este trabalho é que ele tenha duas etapas futuras, uma para traçar os possíveis cenários e outra que incluirá a aplicação do método Delphi para verificar junto aos especialistas as probabilidades de ocorrência dos cenários encontrados, bem como as implicações e oportunidades de cada uma das propostas. Este artigo, portanto, pode ser usado como inspiração para novos estudos e discussões sobre os rumos da comunicação organizacional.

### **3. Estudo bibliográfico e análise de tendências para 2021**

#### **3.1 O desafio de inovar na comunicação organizacional**

A necessidade de inovar a comunicação organizacional, até por uma questão de sobrevivência, é inquestionável. Entretanto, historicamente, como demonstra o trabalho de Araujo (2018), a inovação no campo da Comunicação carece de avanços.

Assumindo que “o verdadeiro desafio da inovação não é a invenção – ter boas ideias –, mas o processo de fazê-las darem certo técnica e comercialmente” Araujo (2018, p. 90 *apud* TIDD; BESSANT, 2015, p. 18-19), coloca-se a inovação como um processo que capta oportunidades e cria soluções com amplo uso prático. Na Comunicação, de acordo com Araujo (2018, p. 89 *apud* GIACOMINI FILHO; SANTOS, 2008, p. 16) inovação é considerada segundo seus efeitos, impactos, apropriação e proveito social. “Nos meios empresarial e profissional, as discussões sobre inovação e comunicação giram em torno da expansão das tecnologias digitais e das novas mídias, as quais vêm alterando a forma como as pessoas comunicam-se e mantêm-se informadas” (ARAUJO, 2018, p. 88). O autor defende que inovação em Comunicação não é “inovação em tecnologia da informação (TIC)” (ARAUJO, 2018, p. 104). A tecnologia, portanto, é o meio pelo qual a comunicação se estabelece para fazer parte do próprio processo comunicativo, pois inovar é “aplicar uma ideia, verificar a aceitação do mercado e corrigir distorções” (ARAUJO, 2018, p. 90).

As organizações têm, de certa forma, demandado do campo da comunicação organizacional essa visão sobre inovar. Embora não com tal clareza, os dirigentes estão solicitando propostas de soluções e indicação dos rumos a serem tomados pelo campo no sentido de gerar valor para as organizações, para os seus membros e para a sociedade.

Faz-se necessário considerar um outro elemento relacionado ao produto da Comunicação. Se de um lado a visão de inovação apresentada considera inovação como algo monetizável, com valor agregado que se aplica muito bem a bens de consumo e serviços, de outro é preciso lembrar que os produtos da comunicação são, ao mesmo tempo, bens econômicos e culturais. De acordo com Araujo (2018, p. 89 *apud* WOLTON, 2010) a comunicação caracteriza-se pela relação cultural e social. Sob essa ótica, o profissional de comunicação organizacional vê-se diante da difícil tarefa de combinar informações internas e externas à organização no sentido de propiciar subsídios para a criação de produtos e serviços melhores e ainda gerar experiências positivas entre organização, marca, produtos e serviços e seus públicos. O intuito deve ser atender aos anseios desses públicos e da sociedade como um todo e, dessa forma, gerar valor para todos. Na prática, a comunicação é colocada em posição

muito mais estratégica, exigindo uma mudança de postura dos profissionais e agentes atuantes no campo, uma vez que é bastante conhecida e estudada a postura funcionalista como a comunicação organizacional é praticada no Brasil. Como destaca Kunsch (2009, p. 110) “planejar e administrar a comunicação das organizações hoje, no contexto de uma sociedade complexa diante de um ambiente de mercado altamente competitivo, requer do gestor responsável conhecimento em planejamento, gestão e pensamento estratégicos e bases científicas da própria área de Comunicação que ultrapassem o nível das técnicas e de uma visão linear, cujos roteiros muitas vezes ignoram condicionamentos externos e possíveis conflitos”.

Inovar em comunicação, não é entrar para a nova rede social, ou desenvolver um APP. Trata-se de saber ler as mudanças nos ambientes interno e externo e, a partir dessa leitura, desenvolver soluções que gerem valor a toda a cadeia de relacionamentos. Nesse sentido, essa proposição se constitui como o ponto central para se pensar nas variáveis que devem afetar as estratégias para a comunicação organizacional nas próximas décadas.

Felice (2018) afirma que “o que marca a passagem da concepção industrial e analógica de comunicação, desenvolvida no século passado, àquela capaz de exprimir as complexidades reticulares e ecológico-habitativas próprias das condições comunicativas contemporâneas é o questionamento da própria ideia de comunicação”. Segundo o autor, comunicação não é mais descrita como um simples fluxo de informações e o intercâmbio comunicativo de conteúdo, tecnologias e público. Parte-se de uma condição funcionalista dos processos de interação e comunicação para uma “condição habitativa”. Essa condição nos projeta para uma dimensão ecológica em termos de comunicação. É o que Van Dijck et al. (2018) também defende quando destaca que a sociedade produz plataformas online que constroem e refletem uma formalização da comunicação informal e da autoexpressão com agentes humanos e não humanos em um espaço conectivo para comunicação e informação.

Nessa ecologia, são gerados dados o tempo todo e de todas as formas, “tal processo muitas vezes é feito de modo inconsciente tanto por nós quanto por nosso círculo social, gerando uma constante ‘arquivagem’ digital da vida, que transforma nossas pegadas online em informação valiosa por meio de sua relação com o social” Raposo (2020, p. 80). A forma como esses dados são utilizados suscita inúmeras discussões, debates éticos e a promoção de normas e regulações no sentido de garantir os direitos à privacidade e ao sigilo de informações. Esse é um aspecto que vem ganhando destaque de forma global e deve continuar na pauta de discussões por muito tempo uma vez que, como foi observado, a tecnologia avança a passos largos e está cada vez mais presente em nosso cotidiano.

Estudar a comunicação organizacional e seus caminhos futuros exige levar em consideração essa nova condição habitativa em termos de tecnologia, comunicação, inovação e regulação. Fica claro que é preciso pensar em soluções que respondam a esse contexto social e complexo em que se dão as relações, não se limitando àquelas que atendam, de forma instrumental, a questões pontuais. Essa maneira funcionalista de pensar a comunicação organizacional não gera valor e não responde aos desafios impostos ao campo na atualidade.

### **3.2 A pandemia do Coronavírus e as tendências da comunicação organizacional para 2021**

Se as mudanças eram intensas, rápidas e complexas, a pandemia do Coronavírus nos coloca diante de um novo patamar em termos de relações sociais. Não se pretende discutir as implicações desse fenômeno na sociedade, mas é preciso considerá-lo ao se tratar da comunicação organizacional contemporânea.

Até então, questões como reputação organizacional, visibilidade e relacionamento entre organizações e seus públicos eram pontos que nos apresentavam mais dúvidas do que certezas. A pandemia levantou ainda mais questionamentos sobre o papel das organizações no contexto social. As pessoas intensificaram a cobrança por uma postura mais efetiva em relação ao posicionamento das organizações frente às necessidades e demandas mais caras à sociedade. Não se trata de anunciar ou vender produtos ou serviços, mas de adotar uma posição clara e relevante do seu papel no contexto do qual faz parte. Essa condição foi destacada em dois estudos recentes sobre tendências de comunicação e marketing para o ano de 2021, “5 Tendências em PR pra ficar de olho em 2021”, de Raposo e Terra (2020) e o “2021 Global Marketing Trends”, realizado pela firma de consultoria e auditoria Deloitte (2021).

Raposo e Terra (2021) destacam cinco tendências para relações públicas e comunicação organizacional:

- **RP de Dados:** que aponta para um trabalho mais estratégico e com base em performance, previsão e inteligência de mercado, extraindo do Big Data correlações, insights e novas estratégias.
- **Transparência e comunicação de causas:** segundo os autores, a pandemia do Coronavírus contribuiu para que as métricas sociais passassem a ter um impacto financeiro cada vez mais mensurável sobre os investimentos. Por outro lado, aumentaram as cobranças por mais compromisso e transparência nas ações comunicacionais e mercadológicas das organizações na era denominada pelos autores de “era do propósito”.

- **Microinfluência e branding:** a pandemia modificou a questão dos influenciadores digitais, com questionamentos sobre a influência gerada pelo *lifestyle* e consumo e, ao mesmo tempo, abriu mais espaço para uma nova influência. Aquela da vida real, do dia a dia. Nesse contexto os especialistas e as próprias empresas ganharam mais espaço para abordarem conteúdos úteis e de prestação de serviços.
- **IA e Data Storytelling:** tanto a Inteligência Artificial (IA) quanto o uso de dados para criar as narrativas de comunicação têm colocado o relacionamento com os públicos de interesse das organizações em um patamar que, concomitantemente, utiliza os dados para o desenvolvimento de conteúdos cada vez mais aderentes aos interesses desses públicos e coloca o elemento humano como central no sentido de fazer a organização continuar sendo relevante e estratégica.
- **Novos formatos, novas plataformas e linguagens:** como os autores muito bem classificaram, trata-se de um momento de “beta constante”. Nada é, tudo está. Para eles, considerar novas ambiências, novas formas de se relacionar/interagir/atender/vender já faz parte do rol de atribuições dos profissionais de RP do presente e do futuro.

As tendências apresentadas pelo estudo da Deloitte foram as seguintes:

- **Propósito:** as organizações que sabem por que existem e para quem estão direcionadas estão em uma posição singular para navegar por um cenário de mudanças frequentes e abruptas.
- **Agilidade:** utilização das ferramentas digitais para tornar o *agile marketing* uma realidade.
- **Experiência humana:** voltar o negócio como um todo para a conexão humana.
- **Confiança:** um olhar voltado para o que as pessoas valorizam, promovendo entregas que supram as reais necessidades dos consumidores.
- **Participação:** por meio dos canais de relacionamento da organização, trazer o cliente para uma participação ativa do negócio, gerando mais engajamento.
- **Fusão:** criar experiências inovadoras por meio de parcerias entre setores.
- **Talentos:** evolução dos modelos de talentos de acordo com as mudanças que vêm sendo demandadas nesse cenário de constantes transformações.

Comparando os dois estudos, percebe-se que as pessoas estão sendo colocadas em uma posição central na tomada de decisões dos negócios. Os dados e as novas tecnologias são fundamentais para acompanhar as evoluções, mas é preciso manter o elemento humano no



centro do processo, uma vez que as relações se tornaram mais complexas e a cobrança por uma ação social mais efetiva por parte das organizações é um caminho sem volta tanto no ambiente interno, quanto no externo. As organizações precisam estar prontas para um mundo beta, que está em constante transformação, isso significa empreender processos ágeis que possam responder a essas mudanças. A questão do uso de dados tem destaque no primeiro estudo, o que reforça a necessidade de se olhar para os limites éticos dessa prática.

#### **4. O método GBN aplicado no cenário da comunicação organizacional**

A partir do embasamento proposto, o nosso questionamento com este trabalho consiste no seguinte: frente a tamanho desafio, quais variáveis mais afetarão as estratégias de comunicação organizacional nos próximos anos? Como destacou-se na Introdução, não se pretende prever o futuro, mas levantar possibilidades que possam inspirar novos estudos e discussões sobre esse tema que vem ganhando uma dimensão ainda mais estratégica no contexto das organizações. Para responder o questionamento proposto, foi aplicado o método GBN (Global Business Network) de Schwartz (1997).

##### **4.1 Processo de elaboração das variáveis**

###### Etapa 1: Questão central

Quais as principais variáveis que afetarão as estratégias de comunicação organizacional nas próximas décadas?

###### Etapa 2: Identificação dos fatores-chave no ambiente local

De acordo com o método GBN, essa etapa consiste em construir uma lista de fatores-chave que podem afetar a comunicação organizacional nos próximos anos. A etapa 1 delimitou os parâmetros para o estabelecimento dos fatores-chave. Dessa forma, elencou-se os seguintes aspectos:

- (a) A disputa por visibilidade, atenção e reconhecimento das organizações junto aos seus públicos de interesse;
- (b) a demanda dos consumidores por valores e participação social das empresas tornando-se cada vez mais decisiva para a decisão de compra e/ou relacionamento;
- (c) exigência de relações cada vez mais humanizadas e personalizadas;



(d) o grau de complexidade das relações entre a organização e seus públicos de interesse, que se tornam cada vez mais vigilantes e esclarecidos, com o avanço das TICs;

(e) surgimento de novos modelos de negócio que possam modificar as relações dos modelos existentes (ex. Uber).

### Etapa 3: Identificação das forças motrizes (macroambiente)

Nesta etapa, partiu-se para a análise das forças que podem impactar diretamente na questão central apresentada, influenciando e alterando os fatores-chave apresentados na etapa anterior. A identificação das formas motrizes, assim como o levantamento dos fatores-chave, levou em consideração a etapa 1 do trabalho e, com isso, chegou-se nos seguintes pontos:

1. Evolução da inteligência de pesquisa na busca para construir conhecimento e evolução do campo da comunicação organizacional.
2. Liberdade para expressar opiniões cada vez mais ampla e irrestrita.
3. Exigência por postura ética das organizações como fator decisivo para a decisão de se relacionar ou não com essa organização.
4. Novas formas de anunciar, de se comunicar e novos modelos e formatos de relacionamento.
5. Novos dispositivos ou equipamentos (TICs).
6. Possibilidade de controle sobre o que aparece nas telas (ou qualquer outra forma de dispositivo pelo qual as pessoas venham a se relacionar ou consumir informação).
7. Evolução da legislação sobre apropriação, disseminação e uso de dados.
8. Centralidade das pessoas na comunicação organizacional, tanto na criação das mensagens quanto em sua disseminação.
9. Ocorrência de novas pandemias ou outros fenômenos que impactem diretamente o mundo como um todo, como foi o caso da pandemia do Coronavírus, e, com isso, mudem as formas de relações sociais.
10. O papel da máquina na produção e no consumo da comunicação organizacional (IA e outras tecnologias).

### Etapa 4: Hierarquização dos fatores-chave e das forças motrizes, por importância e incerteza

Nesta etapa foi considerada uma escala de 0 a 5 para a importância da variável em relação à sua influência nas estratégias da comunicação organizacional. A nota 0 significa que a variável não tem nenhuma importância e a 5 tem total relevância.

Quanto à incerteza, também foi considerada a escala de 0 a 5, levando em conta o quanto é possível estabelecer como a variável deve evoluir nos próximos anos e, ao mesmo tempo, impactar na forma de se planejar a comunicação organizacional, sendo 0 praticamente certo e 5 extremamente incerto.

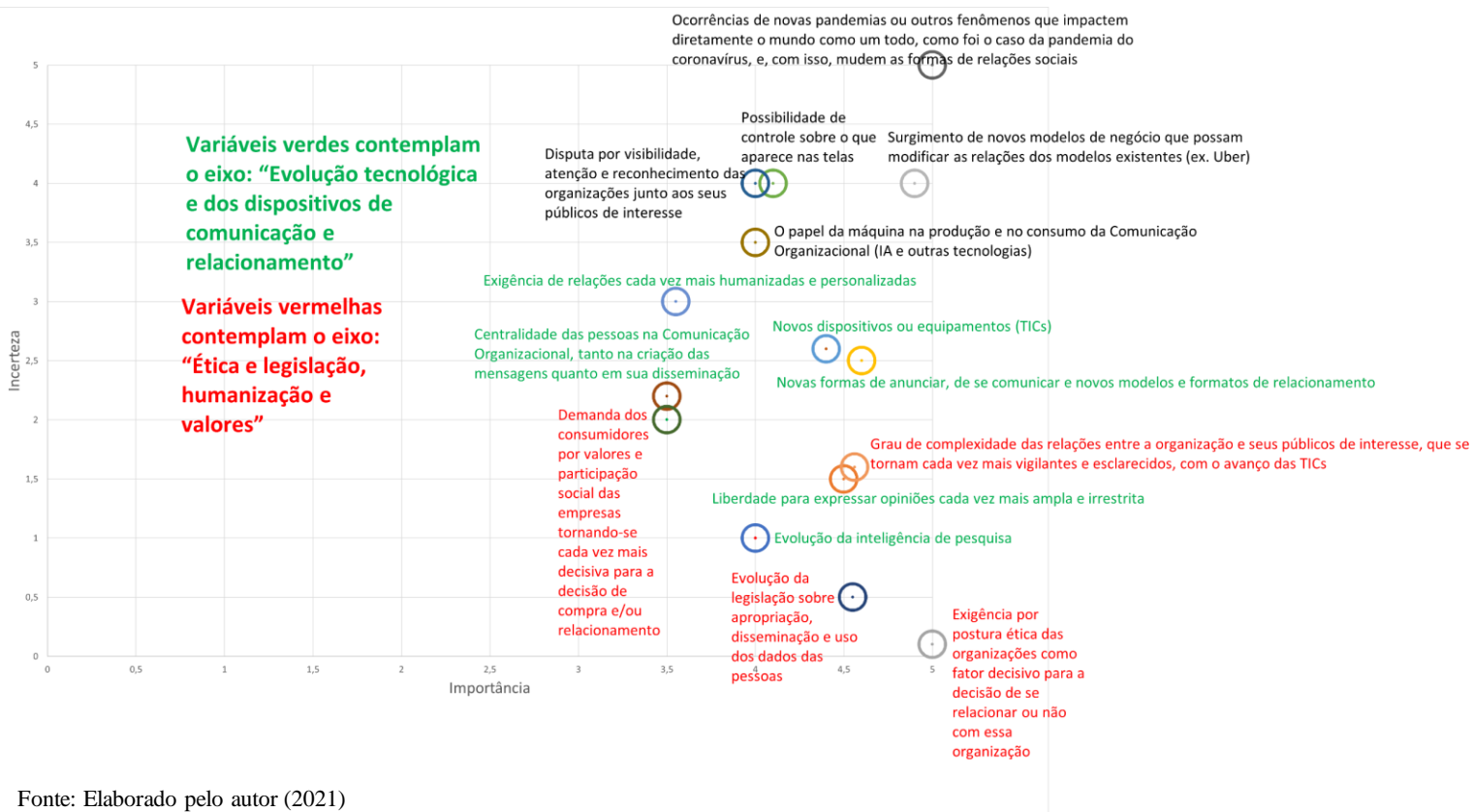
O embasamento para determinar as notas se deu por meio do estudo bibliográfico e da análise dos estudos de tendências.

<b>Variável</b>	<b>Importância</b>	<b>Incerteza</b>
Evolução da inteligência de pesquisa	4	1
Liberdade para expressar opiniões cada vez mais ampla e irrestrita	4,5	1,5
Exigência por postura ética das organizações como fator decisivo para a decisão de se relacionar ou não com essa organização	5	0
Novas formas de anunciar, de se comunicar e novos modelos e formatos de relacionamento	4,5	2,5
Novos dispositivos ou equipamentos (TICs)	4,5	2,5
Possibilidade de controle sobre o que aparece nas telas	4	4
Evolução da legislação sobre apropriação, disseminação e uso de dados	4,5	0,5
Centralidade das pessoas na comunicação organizacional, tanto na criação das mensagens quanto em sua disseminação	3,5	2
Ocorrência de novas pandemias ou outros fenômenos que impactem diretamente o mundo como um todo, como foi o caso da pandemia do coronavírus e, com isso, mudem as formas de relações sociais	5	5
O papel da máquina na produção e no consumo da Comunicação Organizacional (IA e outras tecnologias)	4	3,5
Disputa por visibilidade, atenção e reconhecimento das organizações junto aos seus públicos de interesse	4	4
Demanda dos consumidores por valores e participação social das empresas tornando-se cada vez mais decisiva para a decisão de compra e/ou relacionamento	3,5	2,0
Exigência de relações cada vez mais humanizadas e personalizadas	3,5	3

Grau de complexidade das relações entre a organização e seus públicos de interesse, que se tornam cada vez mais vigilantes e esclarecidos, com o avanço das TICs	4,5	1,5
Surgimento de novos modelos de negócio que possam modificar as relações dos modelos existentes (ex. Uber)	5	4

### Etapa 5: Seleção lógica dos cenários

As variáveis e suas classificações foram plotadas em um gráfico, de acordo com a figura abaixo:



Adotando como nota de corte o 3, tanto para a importância quanto para o grau de certeza, as variáveis que mais pesaram foram aquelas relacionadas à ética, legislação, valores e fator humano nas relações (postura ética, legislação, valores e vigilância) e as relacionadas à evolução da tecnologia/dispositivos de comunicação e relacionamento (evolução da inteligência de pesquisa, liberdade para se expressar por meio de dispositivos e plataformas de comunicação e relacionamento, centralidade das pessoas nos processos de Comunicação Organizacional, novas formas de anunciar e comunicar e novos dispositivos). Assim, chegou-

se aos dois eixos temáticos: o eixo da “Ética e legislação, humanização e valores” e o da “Evolução tecnológica e dos dispositivos de comunicação e relacionamento”.

Os dois eixos temáticos propostos ensejam a possibilidade de se estabelecer dois grupos principais de variáveis que devem afetar as estratégias da comunicação organizacional nos próximos anos, aquele que está mais pautado na ética, nos valores e na própria condição de vigilância conquistada pela sociedade e o outro mais voltado para as transformações tecnológicas e digitais, nos relacionamentos e nas pessoas ocupando um papel central nas relações com as organizações. Estabelece-se assim uma relação direta entre legislação, valores e postura com a expansão da tecnologia e suas implicações na liberdade de expressão, centralidade das pessoas na comunicação e formas de relacionamento.

O desenho das variáveis está longe de ser uma proposta definitiva, muito pelo contrário, como exposto anteriormente, sua finalidade é a de inspirar novos estudos empíricos e teóricos no sentido de propor novos modelos de atuação para a comunicação organizacional. O planejamento continua sendo uma das principais ferramentas na condução dessa atividade, portanto considerar os elementos que mais devem influenciar a atividade nos próximos anos é uma prática que pode contribuir com os profissionais na elaboração de soluções para suas respectivas organizações.

## **5. Considerações finais**

Como defendeu-se aqui, a inovação não está na tecnologia em si, mas em como a tecnologia vai influenciar e gerar valor na vida das pessoas e nas organizações. A existência de normas e de padrões éticos muito bem estabelecidos é condição determinante para que a expansão tecnológica respeite os direitos essenciais e limites éticos como o da privacidade e uso de dados, por exemplo, mas não pode atravancar o acesso irrestrito de todos a essa tecnologia, nem tão pouco impedir o seu desenvolvimento.

A proposta não é encerrar o tema aqui, muito pelo contrário, com essa proposição de variáveis, nosso intuito é provocar novos estudos e levantar discussões que realmente contribuam para novos modelos comunicacionais. Modelos que extrapolem a condição instrumental e, de fato, respondam tanto às demandas das organizações, quanto às exigências da sociedade.

Essas variáveis, portanto, podem ser consideradas tanto nos planejamentos de mercado e estudos empíricos, como para instigar estudos acadêmicos mais aprofundados a respeito de cada uma delas.

## 6. Referências

ARAÚJO, Lucas Vieira de. **Inovação em comunicação no Brasil: contexto, desafios e oportunidades**. 1ª. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2018.

DELOITTE. 2021 Global Marketing Trends. 2021. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/strategy/Deloitte-Global-Marketing-Trends-2021.pdf>. Accessed on: 27 Jan. 2021.

FELICE, Massimo di. **Net-ativismo: da ação social para o ato conectivo**. 1st ed. São Paulo: Paulus Editora, 2018.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento estratégico da comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (ed.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2ª. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p. 107–123.

RAPOSO, João Francisco. Sobre hipercomunicação e hiperconexão: “sobre-peso” digital, cansaço e visibilidade contemporânea. In: CORRÊA, Elizabeth N. Saad (ed.). **Caminhos da comunicação: tendências e reflexões sobre o digital**. 1ª. Curitiba: Appris, 2020.

RAPOSO, João Francisco; TERRA, Carolina Frazon. 5 tendências de PR pra ficar de olho em 2021. 2020. **Propmark**. Available at: <https://propmark.com.br/opiniaio/5-tendencias-em-pr-pra-ficar-de-olho-em-2021/>. Accessed on: 27 Jan. 2021.

SCHWARTZ, Peter. A planificação estratégica por cenários de Peter Schwartz. In: RIBEIRO, J.M.F.; CORREIA, V.M. da S.; CARVALHO, P. de (eds.). **Prospectiva e cenários: uma breve introdução metodológica - Série “Prospectiva - Métodos e Aplicações.”** 1st ed. Lisboa: PT: Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território, Secretaria de Estado do Desenvolvimento Regional, 1997. p. 21–29.

VAN DIJCK, José; POELL, Thomas; DE WAAL, Martijn. **The platform society. Public values in a connective world**. New York: Oxford University Press, 2018.

WRIGHT, James Terence Coulter; SPERS, Renata Giovinazzo. O país no futuro: Aspectos metodológicos e cenários. **Estudos Avancados**, vol. 20, no. 56, p. 13–28, 2006.

YOSHIDA, Nelson Daishiro; WRIGHT, James Terence Coulter; SPERS, Renata Giovinazzo. A Prospecção do Futuro como Suporte à Busca de Informações para a Decisão Empresarial. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, vol. 12, no. 01, p. 208–235, 2013. <https://doi.org/10.5585/riae.v12i1.1957>.