

# A ORGANIZAÇÃO TRANSPARENTE: PARA UMA PERSPETIVA COMUNICACIONAL E CONSTITUTIVA DA TRANSPARÊNCIA DIGITAL

## RESUMO

A transparência emergiu recentemente como um valor e uma norma quer na área da governança global, quer no setor da Comunicação Organizacional, agregando as ideias de eficiência do mercado, democracia e responsabilidade social das organizações. Este ideal de transparência surge revitalizado pelas tecnologias digitais que potenciam formas de interação virtual entre a empresa e os seus múltiplos *stakeholders*. No entanto, a literatura denota uma polarização normativa em torno do potencial emancipatório da transparência, sendo ainda manifesta a falta de estudos sobre os processos de produção de transparência na sua relação com a Comunicação Organizacional. Este texto propõe em alternativa, uma perspetiva comunicacional e constitutiva da transparência digital, baseada na CCO e na sociologia do conhecimento.

## PALAVRAS-CHAVE

Organização; transparência; CCO; digital

---

## 1. INTRODUÇÃO

Vários autores têm defendido a ideia de que as tecnologias da informação e da comunicação (TIC) estão a promover uma mudança no modo como as organizações comunicam e se relacionam com os seus *stakeholders*, potenciando uma maior abertura, transparência e democratização das mesmas (por exemplo, Castells, 2010; Tapscott & Ticoll, 2003; Tapscott & Williams, 2006). Esta visão otimista assenta em pressupostos acerca do potencial transformativo e positivo das TIC, associados à crença no progresso tecnológico e à ideia do conhecimento como um valor em si mesmo. Uma outra narrativa emergente assenta na ideia de transparência organizacional

como associada a um ideal transformativo e emancipatório, que preconiza mais democracia, mais participação e mais responsabilização das organizações (por exemplo, Florini, 2010; Gupta, 2010; Langley, 2001; Mol, 2010, 2015). Estas duas narrativas estão associadas pois baseiam-se ambas num ideal de comunicação horizontal policêntrica das organizações com os *stakeholders*, de co-criação de valor e de formas de “transparência” virtual viabilizadas por tecnologias digitais também denominadas de *web 2* e *web 4*. No entanto, vários autores têm revelado como a transparência na prática e principalmente as formas de “transparência digital” potenciadas pelas TIC ficam muito aquém desse ideal emancipatório, sendo cooptadas por relações de poder no capitalismo globalizado e “comunicativo”. Nesta perspectiva, “a transparência – e o apelo à transparência como uma espécie de ‘bem’ moral ou ético – tornou-se hoje uma ferramenta de relações públicas tecnologicamente necessária mascarada por trás de um véu de autenticidade e exposição não adulterada” (Tiessen, 2014, p. 50).

Este texto visa em primeiro lugar apresentar sucinta e criticamente estas duas perspectivas patentes na literatura sobre transparência. Na secção apresenta-se sucintamente as perspectivas acerca do ideal emancipatório e transformativo da transparência e ênfase na aspeto de divulgação ou transmissão da comunicação. Na secção 2 analisa-se especificamente o modo como as TIC potenciaram novas formas de transparência digital e qual o seu significado e impacto na organização. Simultaneamente pretendo realçar a importância de uma análise da transparência na Comunicação Organizacional e na sua relação com as novas tecnologias digitais. Em segundo lugar, pretendo argumentar sobre os limites destas perspectivas, nomeadamente o seu enfoque modernista, que tende a reforçar oposições binárias entre a visão da transparência como um bem absoluto que traz mais democracia, mais participação e mais responsabilização ou um mero instrumento de relações públicas que serve ou para legitimar o *status quo*. Finalmente, sugiro as linhas orientadoras de uma análise da transparência organizacional a partir da perspectiva de CCO (*Communicative Constitution of Organization*).

## **2. O IDEAL TRANSFORMATIVO DA TRANSPARÊNCIA E A ÊNFASE NA DIVULGAÇÃO DA INFORMAÇÃO**

A “transparência” tem emergido recentemente como um valor e uma norma ou até como um “princípio organizador” (Langley, 2001), quer na área da governança global, quer no setor da Comunicação Organizacional.

Efetivamente, a transparência é cada vez mais adotada pelos governos, organizações intergovernamentais, ONG e empresas, associando as ideias de eficiência do mercado, democracia e responsabilidade social das organizações (Haufler, 2010). Neste ambiente discursivo, os gestores e líderes organizacionais são pressionados a uma performatividade da transparência, desenvolvendo mudanças estratégicas da organização e da Comunicação Organizacional no sentido de darem resposta às solicitações crescentes da parte dos seus *stakeholders*, nomeadamente, utilizando recursos tecnológicos “interativos” nas suas práticas comunicativas (Zorn, Page & Cheney, 2000). A ideia de transparência surge associada a um ideal transformativo e emancipatório que preconiza mais democracia, mais participação, mais responsabilização e mais sustentabilidade, assim como uma maior eficiência da própria governança ambiental (Florini, 2010; Gupta, 2010; Langley, 2001; Mol, 2010, 2015) e da organização (Hess, 2007, 2012). A transparência organizacional envolve um posicionamento ético, operacionalizado num “mecanismo informativo necessário para realizar as virtudes da veracidade, justiça e prudência” (Neves & Vaccaro, 2013, p. 639).

A ideia base é portanto a de que “quanto mais transparência, melhor”, isto é, “melhor para a democracia e melhor para o empoderamento dos oprimidos” (Mol, 2015, p. 155) e melhor para as organizações, para a sua eficiência, relação com os *stakeholders* e reputação (Hess, 2012; Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi & Saeidi, 2015) e até para o seu desempenho financeiro (Clarkson, Li, Richardson & Vasvari, 2011; Rodriguez-Fernandez, 2016; Van der Laan, Van Ees & Van Witteloostuijn, 2008). Este discurso dominante sobre a transparência acentua duas ideias: 1) por um lado a ideia da transparência como estreitamente ligada à divulgação da informação – *disclosure*; 2) por outro lado a transparência surge como um bem absoluto e que, por conseguinte, quanto mais transparência melhor. A primeira ideia de enfoque na informação tem ressonância nas concepções dominantes de comunicação por parte da gestão, nomeadamente no ensino da mesma, que continuam a assentar em ideias “modernas” mais consonantes com uma ideia de liderança baseada em hierarquias e controlo do que no diálogo (Calás & Smircich, 1991; Chrislip & Larson, 1995). O segundo aspeto deste discurso – a concepção da transparência como um bem absoluto descarta trabalhos recentes sobre o “paradoxo da transparência” (Bernstein, 2012), que remetem para a diferença entre transparência e visibilidade e os limites desta última (Stohl, Stohl, & Leonardi, 2016), os reduzidos impactos da transparência na prática e sobre os riscos da transparência, principalmente da transparência digital, que abordarei na próxima secção.

Dada a importância que o conceito de transparência tem adquirido na governança ambiental, vale a pena olhar para a literatura nesta área para melhor compreendermos o significado desta narrativa dominante acerca do potencial emancipatório da transparência e sua ênfase na informação. A ideia de transparência surge primeiramente na política ambiental nas décadas de 1970s-1980s e associada aos movimentos localizados de reivindicação do “direito a saber”, assumindo particular relevância nos EUA. No entanto, durante a década de 1990s há dois novos desenvolvimentos: por um lado, a transparência enquanto norma/discurso dissemina-se globalmente para países não OCDE e por outro lado, a própria natureza da transparência muda. Se antes esta estava relacionada com questões localizadas de poluição ambiental e o direito a saber, sendo normalmente gerida por atores estatais, com o advento da globalização a transparência é cada vez mais associada a fluxos transnacionais e organizada por atores não estatais, sendo também menos focada em questões de poluição e mais em avanços ambientais. Assim, alguns exemplos atuais de transparência na governança ambiental estão relacionados com redes globais tal como a divulgação de informação sobre OGM pelo mercado transnacional ou a regulação do mercado de carbono (Mol, 2015). Tais desenvolvimentos implicam mudanças importantes nas lógicas, atores e escalas da transparência, complexificando a mesma e o modo como a transparência se relaciona com a comunicação. Por um lado há várias racionalidades e valores que estão associados à governança pela transparência, indo para além da narrativa da democratização e participação (Gupta & Mason, 2016).

Por outro lado, a transparência ‘deslocalizada’ e ‘globalizada’ separada de lugares específicos e associada a fluxos e redes transnacionais, está também relacionada com o poder, os mercados globais e com o lucro (Mason, 2008; Mol, 2010; O’Neill, 2006). Assim, se a transparência “localizada” estava principalmente associada à divulgação da informação à sociedade civil, a transparência “globalizada” surge associada a cadeias de valor económicas, isto é, de e para atores económicos (Mol, 2015). Esta questão da “transparência de quem e para quem” (quem decide, quem age e quem beneficia da mesma) coloca em causa o seu potencial emancipatório e revela a transparência como uma arena meta-normativa e política (Gupta, 2010). Simultaneamente, remete-nos para a ideia de análise da transparência como um processo comunicacional, tendo em consideração os seus diferentes interlocutores, lógicas, objetivos, instrumentos e processos de poder. De facto, algumas das principais falhas da transparência na prática prendem-se com questões comunicacionais e de poder: 1) o foco que tem

sido dado à divulgação de informação, de forma estática e unidirecional (em vez de se potenciar o diálogo da organização/instituição com as partes interessadas); 2) o foco nos procedimentos de divulgação (em vez dos resultados); 3) o seu carácter voluntário (em vez de compulsivo – sendo que o número de categorias para as quais a divulgação é obrigatória é limitado) e 4) as relações desiguais de poder nas redes e cadeias de valor – patentes por exemplo, no facto de nem todas as categorias estarem igualmente sujeitas à norma da transparência, nem a todas se poderem aplicar totalmente os critérios de transparência (Fung, Graham, & Weil, 2007; Gupta, 2010; Mol, 2010). Tem-se assim privilegiado um tipo de “transparência de primeira ordem”, relacionada com o acesso e a qualidade da informação – em que o foco é na informação, em vez de uma “transparência de segunda ordem”, relacionada com os interesses, legitimidade, responsabilização e efeitos secundários da divulgação – em que o foco seria nas instituições (Mol, 2015).

Estes problemas da transparência na prática, num contexto social e económico que tem revelado os enormes danos sociais e até práticas criminosas de algumas organizações, têm levado alguns autores a argumentarem acerca do carácter meramente “estratégico” ou “instrumental” da transparência e a denunciaram as práticas de divulgação de informação das organizações como “hipocrisia”, “*greenwashing*” ou “meias verdades”, colocando em causa a qualidade e a fiabilidade dessa informação (Devin, 2016; Kuhn & Ashcraft, 2003). Neste sentido, este debate sobre a transparência aproxima-se do debate acerca da responsabilidade social das empresas, notando-se também neste campo, uma polarização da literatura entre uma visão otimista e manageralista da responsabilidade social a que se contrapõe uma visão crítica por parte da esquerda que vê a responsabilidade social das empresas como “uma estratégia de relações públicas para a complacência e o controle” (Cheney, Roper & May, 2007, p. 3). Estes processos de comunicação da responsabilidade social e da transparência por parte das organizações sofrem importantes modificações no contexto da digitalização da economia como abordaremos em seguida.

### 3. A DIGITALIZAÇÃO E A “ORGANIZAÇÃO TRANSPARENTE”

Como referi anteriormente, as TIC têm sido associadas à transparência organizacional na literatura de formas radicalmente opostas. Por um lado, inúmeros autores têm considerado que as mesmas constituem uma oportunidade para uma maior transparência, participação e responsabilização. Neste caso, as TIC são associadas a formas de transparência “dinâmica”

que potenciam uma maior interação “virtual” de empresas com os seus múltiplos *stakeholders* e se contrapõem a uma transparência unidirecional e “estática” (Vaccaro & Madsen, 2009). Por outro lado, outros autores argumentam que a transparência é um mero instrumento de relações públicas e de gestão de imagem na comunicação organizacional, referindo-se especificamente a formas de “transparência digital”. Nesta última perspetiva, os *websites* e os relatórios digitais (relatórios de sustentabilidade, relatórios financeiros, de gestão, etc.) são frequentemente associados a informações não credíveis ou mesmo falsas e a uma “ilusão de transparência e de sustentabilidade” (Coombs & Holladay, 2013) ou uma “pseudo-transparência”, isto é, um tipo de transparência que não corresponde ao ideal emancipatório e transformativo da mesma e, em vez disso é utilizado para reproduzir e manter o status-quo (Vujnovic & Kruckeberg, 2016).

É necessária todavia mais investigação empírica acerca destas formas de interação virtual e o modo como as mesmas podem constituir formas de “transparência dinâmica”, nomeadamente sobre a interação virtual de empresas com os seus múltiplos *stakeholders* a partir de plataformas interativas (Neville & Menguc, 2006). Neste caso, era importante perceber o modo como as empresas se organizam em termos de estruturas, processos e sistemas para lidar com o fenómeno, e como os valores, as características (sub)culturais e a gestão podem influenciar os diálogos virtuais e seus resultados, assim como e quando esses diálogos geram valor tanto para a empresa quanto para a sociedade (Kornum & Mühlbacher, 2013). Além dos *websites*, blogues e das plataformas interativas, existem tecnologias específicas que funcionam como mediadores no processo de produção do conhecimento e também da transparência, isto é, “no modo como o conhecimento é criado, reciclado e modificado nos contextos organizacionais” (Hansen & Flyverbom, 2015). Os autores nomeiam três: (a) a *due diligence* (que se pode traduzir como uma auditoria financeira profunda), cuja ênfase é na produção qualitativa de conhecimento; (b) os *rankings*, relacionadas com formas quantitativas de conhecimento e c) os *Big Data* (grandes dados), associados a algoritmos (Hansen & Flyverbom, 2015). Estes mediadores correspondem assim a diferentes processos de produção da transparência organizacional que requerem também mais investigação. A literatura tem apontado alguns riscos associados a estas tecnologias, principalmente em relação aos grandes dados, sendo os principais o risco da vigilância, o risco do controlo, associado a esta, e o risco da despolitização. Estes riscos colocam novas questões sobre a transparência, nomeadamente sobre o seu significado, produção e impacto na comunicação organizacional.

A questão da vigilância, associada ao desenvolvimento dos Grandes Dados e ao *prosumer capitalism*<sup>1</sup> (Ritzer & Jurgenson, 2010; Ritzer, 2015), pode ser entendida como um risco ou como uma oportunidade. Deste modo, alguns autores falam de “transparência ecológica” como uma oportunidade gerada pelas novas tecnologias para os consumidores e os cidadãos em geral vigiarem e responsabilizarem as organizações pelas suas más práticas ambientais, associando-a a novas ferramentas tecnológicas de apoio à gestão e à tomada de decisão ambientais que são desenvolvidas para empresas e para consumidores (Berkhout & Hertin, 2004). No entanto, o potencial tecnológico para a transparência, esse “panóptico digital para a sustentabilidade” promove a vigilância nos dois sentidos, uma vez que os consumidores-cidadãos também podem ser responsabilizados pelos impactos ambientais das suas escolhas individuais (Seele, 2016). O panóptico digital levanta então questões relacionadas com o risco do totalitarismo nesta sociedade onde tudo é vigiado e potencialmente controlado (Seele, 2016). Além disso, estas novas tecnologias estão simultaneamente a fomentar modos de autorregulação e autocontrolo designadamente através de *sites* que permitem aos indivíduos calcular as suas emissões pessoais de carbono ou avaliar os potenciais de eficiência energética de sua família. Estas tecnologias de produção da transparência digital parecem estar deste modo a promover um processo de disseminação e individualização da responsabilidade, em que não apenas as empresas ou o Estado mas também e principalmente os indivíduos podem ser responsabilizados pelos seus atos pouco éticos ou pouco sustentáveis. Este processo vai ao encontro da proposta de Nikolas Rose (2000), segundo a qual numa sociedade de controlo (Deleuze, 1992), os indivíduos se tornam responsáveis pela sua cidadania ativa e podem ser sujeitos a qualquer momento uma prestação de contas.

A vigilância está relacionada com uma outra questão – a questão do controlo, isto é, a questão de quem controla esta tecnologia. De facto, os grandes dados implicam formas automatizadas e matemáticas de produção de conhecimento, distantes do fenómeno que é alvo de escrutínio. E os algoritmos nos quais se baseiam esta tecnologia não estão acessíveis à maior parte das pessoas. Esta tem sido a principal crítica ao *prosumer capitalism*, isto é, o facto de o *prosumer* – o sujeito produzido pelo *prosumer*

---

<sup>1</sup> Ritzer (2015) considera que embora os processos de produção e de consumo nunca tenham sido claramente distinguíveis no capitalismo nem em nenhum modelo económico, estamos atualmente a experienciar o início de uma revolução tecnológica que obscurecerá ainda mais qualquer distinção entre estes dois processos.

*capitalism* e que está simultaneamente envolvido na produção e consumo – produzir conteúdo não quer dizer que este controle o mesmo. Efetivamente, os *prosumers* são explorados por aqueles que controlam e beneficiam dos *social media* (Jurgenson & Ritzer, 2011; Ritzer & Jurgenson, 2010). Para além disso, as tecnologias digitais tendem a difundir a *prosumificação* para todas as esferas da vida, na medida em que o controlo dos algoritmos transforma os consumidores em “máquinas de bioprodução ‘24 h por dia’” (Zwick, 2015).

Um outro grande risco das tecnologias digitais no modo como estas são utilizadas pelas organizações e poderes económicos e políticos é o risco da despolitização, isto é, da destruição do potencial de mobilização crítica da comunidade, da sociedade civil e do indivíduo. Por um lado, as organizações em geral têm utilizado as tecnologias digitais, nomeadamente os *sites* para se representarem a si mesmas como apolíticas, como se fossem atores neutros e não agentes com poder económico e/ou político (Christensen & Cheney, 2000). Para além disso a noção de transparência como divulgação da informação e como um valor em si mesmo e um bem absoluto tem levado à produção de formas de transparência *datadriven* e pós-políticas que apenas reforçam o fosso entre a retórica do ideal emancipatório da transparência e a realidade (Birchall, 2015, 2016). A transparência, principalmente a transparência digital fomentada pelas TIC parece deste modo constituir-se como instrumento do capitalismo comunicativo caracterizado pela “circulação do conteúdo nas redes densas e intensivas de comunicações globais” (Dean, 2005, p. 53). Neste sistema capitalista os atores poderosos estão libertos da obrigação de responder ou de prestar conta e em vez disso contribuem para aumentar o fluxo e a quantidade de informação que circula nas redes globais (Dean, 2005). E o mesmo sistema produz subjetividades híbridas como a de cidadão-auditor-empendedor-consumidor que contribuem para centrar o foco na responsabilidade do indivíduo, desresponsabilizando as organizações e corporações. Finalmente, estas perspetivas são congruentes com a teoria do filósofo Byung-Chul Han (2014) acerca da “sociedade da transparência”. Para este autor, a obsessão de hoje com a transparência denota uma exploração do social, uma vez que a transparência substitui a confiança e as “comunidades de marca” (*brand communities*) substituem as comunidades reais e politizadas. Isso exclui qualquer possibilidade de crítica sistémica ou, nas palavras de Byung-Chul Han, qualquer “negatividade”, pois produz subjetividades narcisistas permanentemente envolvidas em práticas exibicionistas e *voyeuristas* dentro do panótico digital, das quais são atores e vítimas (Han, 2014).

#### 4. PARA UMA ANÁLISE DA TRANSPARÊNCIA ORGANIZACIONAL NUMA PERSPETIVA CONSTITUTIVA

A análise realizada nas secções anteriores revela por um lado a polarização normativa em torno do potencial transformativo e emancipatório da transparência e principalmente das formas de transparência digital e por outro lado, a falta de investigações que investiguem a produção da transparência pela organização no atual contexto da sociedade da informação. É necessário por conseguinte ir para além da reiteração abstrata do potencial emancipatório de transparência e da sua associação à divulgação de informação e analisar a transparência enquanto evento comunicativo e constitutivo da organização. Esta perspetiva não deve descurar as falhas (e nem as potencialidades) que já foram apontadas à transparência enquanto discurso e enquanto prática organizacional, mas pode complementar a literatura existente com uma análise mais situada da transparência na comunicação organizacional. Proponho aqui algumas linhas orientadoras e vantagens de uma perspetiva constitutiva da transparência organizacional. Esta proposta parte da teoria do CCO (*Communicative Constitution of Organization*) e dos contributos da sociologia do conhecimento, permitindo simultaneamente a análise do papel do não-humano e das novas tecnologias digitais nos processos de comunicação e constituição organizacional. A perspetiva do CCO surgiu na interseção transdisciplinar dos estudos das organizações e das ciências de comunicação e baseia-se em três principais pressupostos: a comunicação é constitutiva de organizações, é de natureza emergente e processual. Nesta perspetiva, a comunicação não é apenas um dos muitos fatores envolvidos na organização, mas é, em vez “o meio pelo qual as organizações são estabelecidas, compostas, projetadas e sustentadas” (Cooren, Kuhn, Cornelissen, & Clark, 2011, p. 1149). Por conseguinte, as organizações são entendidas como “realizações contínuas e precárias realizadas, experimentadas e identificadas principalmente – se não exclusivamente – em processos de comunicação” (Cooren et al., 2011, p. 1149).

Como referem Blaschke, Schoeneborn e Seidl, “a perspetiva de CCO trouxe novos insights para questões organizacionais fundamentais, como a relação entre estabilidade e mudança, entre fenômenos de nível micro e macro ou entre emergência e controlo” (2012, p. 879). E é com base nestes contributos da CCO que sugiro que esta perspetiva permite ir para além das tensões e dicotomias “modernistas” que têm pautado a literatura sobre este assunto, nomeadamente entre a ideia de transparência de primeira ordem e transparência de segunda ordem, entre a transparência localizada e transparência globalizada e entre a conceção de transparência e de digitalização

como “bens” absolutos ou, em vez disso, como instrumentos do capitalismo comunicativo e estratégias de gestão de imagem da organização.

a) O foco nos eventos comunicativos: ultrapassar a dicotomia entre a transparência de primeira ordem e a transparência de segunda ordem

Como referido anteriormente, segundo Mol (2015), a literatura tem privilegiado um tipo de “transparência de primeira ordem”, relacionada com o acesso e qualidade da informação – em que o foco é na informação, em vez de uma “transparência de segunda ordem”, relacionada com os interesses, legitimidade, responsabilização e efeitos secundários da divulgação – em que o foco seria nas instituições. No entanto, estes dois aspetos da transparência são indissociáveis, uma vez que o foco na divulgação da informação parece dar resposta a interesses das organizações, contribuindo para a desresponsabilização das mesmas e para a responsabilização dos cidadãos-*prosumers*. O foco na informação e no seu acesso e qualidade é também uma questão política, principalmente porque apesar de terem acesso a grandes quantidades de informação, os cidadãos tem poucos recursos para avaliar a sua qualidade. Efetivamente, esta questão vai ao encontro de uma das premissas da CCO tal como enunciada por Cooren e colegas (2011) de não favorecerem a análise dos processos comunicacionais constitutivos de *organization* nem de *organizing* que distinguem os aspetos mais formais dos aspetos mais processuais ou interativos do fenómeno comunicacional. O foco numa análise dos eventos e práticas comunicativas e no modo como estes produzem formas de transparência e simultaneamente constituem e reconstituem a organização permitiria ultrapassar esta falsa dicotomia entre a transparência de primeira ordem e a transparência de segunda ordem.

b) As organizações como redes de episódios comunicativos: ultrapassar a dicotomia entre a transparência localizada e a transparência globalizada

Vimos anteriormente que a transparência na governança ambiental e também nas organizações, se tem modificado ao longo do tempo, à medida que a economia capitalista se torna mais globalizada e a digitalização assume cada vez mais relevo na comunicação. Deste modo, alguns autores críticos da governança ambiental (por exemplo, Mason, 2008; Mol, 2010; O’Neill, 2006) sugerem um enfoque maior nas formas de transparência globalizada, associadas a mercados e redes transnacionais. Embora concorde em parte com esta proposta, de novo sugiro que se trata

de uma “falsa dicotomia” e que são necessárias investigações que tenham em consideração os vários níveis de análise – micro relacionada com a organização específica que é o objeto de análise e macro – entendendo a organização no seu contexto global. A perspectiva da CCO que parte de um entendimento da organização como uma rede de episódios comunicativos que podem situar-se a vários níveis, permite ir para além desta dicotomia.

c) A comunicação da transparência e a construção do poder: ultrapassar a dicotomia entre a transparência como bem absoluto e como instrumento do capitalismo comunicativo

Finalmente, sugiro que a perspectiva da CCO permite uma análise situada dos processos de poder relacionados com a comunicação e produção da transparência. Esta perspectiva de análise do poder nos eventos comunicativos e o modo como estes constituem a organização e a relação com os seus *stakeholders* permitiria ultrapassar a dicotomia entre a transparência como bem absoluto, associada a um potencial emancipatório de democratização, participação e responsabilização e a transparência como ‘mal’, isto é, como instrumento do capitalismo comunicativo que serviria apenas para reproduzir o *status quo*.

## 5. CONCLUSÃO

Pretendi, neste texto, analisar a questão da transparência organizacional enquanto discurso e prática associada à comunicação organizacional e às TIC. Após ter apresentado sucintamente os estudos mais recentes sobre este assunto, sugeri que a literatura denota uma polarização normativa em torno do potencial transformativo e emancipatório da transparência e das formas de transparência digital, sendo ainda manifesta a falta de investigações empíricas que analisem os processos de produção de conhecimento e de transparência na sua relação com a comunicação organizacional. Finalmente, propus algumas linhas orientadoras e respetivas vantagens de uma perspectiva constitutiva da transparência organizacional, baseada nos estudos da CCO e na sociologia do conhecimento e sugeri que esta perspectiva permite ir para além das distinções dicotómicas que têm pautado a literatura sobre este assunto, nomeadamente entre a ideia de transparência de primeira ordem e transparência de segunda ordem, entre a transparência localizada e transparência globalizada e entre uma conceção de transparência e de digitalização como “bens” absoluto ou como instrumentos do capitalismo comunicativo e estratégias de gestão de imagem. Queria agora

salientar alguns pontos que considero fundamentais para esta abordagem constitutiva da transparência.

1. A questão da produção da transparência na organização deve ser feita tendo em conta que vivemos na “era da transparência”, ou seja, é necessário ter em consideração que as práticas comunicativas se fazem num contexto global da norma da transparência.
2. A transparência não pode ser vista simplesmente nem como um bem absoluto nem como um mal absoluto, e o que é necessário analisar é o modo como tais entendimentos da transparência nos eventos comunicativos, contribuem para a constituição das organizações envolvidas nesses eventos, assim como para a produção da transparência como forma de conhecimento e como valor.
3. Estes processos comunicacionais podem ser contraditórios e paradoxais, envolvendo diversas formas de tradução, regulação e de gestão das visibilidades (Flyverbom, 2015) e por isso é importante como referem Christensen e Langer (2009, p. 131) “uma compreensão mais subtil e variada da transparência”, o que implica uma maior tolerância relativamente a inconsistências e diferenças.
4. O digital e o material não são modos estanques de produção, consumo e comunicação, mas estão intimamente ligados (Jurgenson & Ritzer, 2011). Por isso é importante não esquecer o material, o seu significado discursivo e a sua relação com o digital.
5. Finalmente, uma das críticas que tem sido feito à perspectiva da CCO prende-se com a dificuldade de compreensão do processo de constituição de fronteiras organizacionais, a partir de um entendimento da organização como uma rede de episódios comunicativos. Sugiro que a própria questão da transparência – o que se entende revelar ou esconder, se relaciona diretamente com esta questão das fronteiras organizacionais, e no modo como as organizações constroem a sua identidade e as diferenças entre si. Estas fronteiras são portanto fronteiras simbólicas relacionadas com determinados valores, missões, práticas e estratégias, mas também materializadas na produção de espaços arquitetónicos específicos (que podem ser mais ou menos transparentes ou abertos aos *stakeholders* internos e externos), no modo de vestir dos colaboradores e em todas as práticas comunicativas que revelam ou ofuscam determinados aspetos da organização face ao exterior. E como referem Schoeneborn e Trittin (2013), que partem de uma perspectiva da CCO para analisarem a comunicação sobre responsabilidade social da organização, esta perspectiva mostra como a comunicação estende as fronteiras da organização aos *stakeholders* externos, principalmente através de formas de interação virtual.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berkhout, F. & Hertin, J. (2004). De-materialising and re-materialising: digital technologies and the environment. *Futures*, 36(8), 903-920. doi: 10.1016/j.futures.2004.01.003
- Bernstein, E. S. (2012). The transparency paradox a role for privacy in organizational learning and operational control. *Administrative Science Quarterly*, 57(2), 181-216. Retirado de [http://www.jstor.org/stable/25148715?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/25148715?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Birchall, C. (2015). 'Data.gov-in-a-box': Delimiting Transparency. *European Journal of Social Theory*, 18(2), 185-202. doi: 10.1177/1368431014555259
- Birchall, C. (2016, 12 de abril). Algorithmic Intelligence? Reconstructing Citizenship through Digital Methods. *Ethnography Matters*. Retirado de <http://ethnographymatters.net/blog/2016/04/12/algorithmic-intelligence-reconstructing-citizenship-through-digital-methods/>
- Blaschke, S.; Schoeneborn, D. & Seidl, D. (2012). Organizations as networks of communication episodes: Turning the network perspective inside out. *Organization Studies*, 33(7), 879-906. doi: 10.1177/0170840612443459
- Calás, M. & Smircich, L. (1991). Voicing seduction to silence leadership. *Organization Studies*, 12, 567-602.
- Castells, M. (2010). *End of millennium: the information age: economy, society, and culture* (Vol. 3). John Wiley & Sons.
- Cheney, G.; Roper, J. & May, S. (2007). Overview. In S. May; G. Cheney, & J. Roper (Eds.), *The debate over corporate social responsibility* (pp. 3-12). Oxford: Oxford University Press.
- Chrislip, D. & Larson, C. (1995). *Collaborative leadership: How citizens and civil leaders can make a difference*. São Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Christensen, L. T. & Cheney, G. (2000). Self-absorption and self-seduction in the corporate identity game. In M. Schultz; M. J. Hatch & M. Holten-Larsen (Eds.), *Expressive Organization* (pp. 246-270). Oxford: University Press.
- Christensen, L. T. & Langer, R. (2009). Public Relations and the Strategic use of transparency: consistency, hypocrisy and corporate change. In R. L. Heath, E. Toth & D. Waymer (Eds.), *Rhetorical and critical approaches to public relations II* (pp. 129-153). Hillsdale, NY: Routledge.
- Clarkson, P.; Li, Y.; Richardson, G. & Vasvari, F. (2011). Does it really pay to be green? Determinants and consequences of proactive environmental strategies. *Journal of Accounting and Public Policy*, 30(2), 122-144. doi: 10.1016/j.jaccpubpol.2010.09.013

- Coombs, W. & Holladay, S. (2013). The pseudo-panopticon: the illusion created by CSR-related transparency and the internet. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), 212-227. doi: 10.1108/13563281311319490
- Cooren, F.; Kuhn, T.; Cornelissen, J. P. & Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149-1170. doi: 10.1177/0170840611410836
- Dean, J. (2005). Communicative capitalism: Circulation and the foreclosure of politics. *Cultural Politics*, 1(1), 51-74. Retirado de <http://culturalpolitics.dukejournals.org/content/1/1/51.short>
- Devin, B. (2016). Half-truths and dirty secrets: Omissions in CSR communication. *Public Relations Review*, 42(1), 226-228. doi: 10.1016/pubrev2015.09.004
- Deleuze, G. (1992). Postscript on the societies of control. *October*, 59, 3-7.
- Florini, A. M. (2010). The national context for transparency based global environmental governance. *Global Environmental Politics*, 10(3), 120-131. doi: 10.1162/GLEP\_a\_00017
- Flyverbom, M. (2015). Sunlight in cyberspace? On transparency as a form of ordering. *European Journal of Social Theory*, 18(2), 168-184. doi: 10.1177/1368431014555258
- Fung, A.; Graham, M. & Weil, D. (2007). *Full disclosure: The perils and promise of transparency*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gupta, A. (2010). Introduction: Transparency in Global Environmental Governance: A Coming of Age. *Global Environmental Politics* 10(3), 1-9. doi: 10.1162/GLEP\_e\_00011
- Gupta, A. & Mason, M. (2016). Disclosing or obscuring? The politics of transparency in global climate governance. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 18, 82-90. doi: 10.1016/j.cosust.2015.11.004
- Han, B. C. (2014). *A Sociedade da Transparência*. Lisboa: Relógio D'Água.
- Hansen, H. K. & Flyverbom, M. (2015). The politics of transparency and the calibration of knowledge in the digital age. *Organization*, 22(6), 872-889. doi: 10.1177/1350508414522315
- Haufler, V. (2010). Disclosure as governance: The extractive industries transparency initiative and resource management in the developing world. *Global Environmental Politics*, 10(3), 53-73. doi: 10.1162/GLEP\_a\_00014

- Hess, D. (2007). Social reporting and new governance regulation: The prospects of achieving corporate accountability through transparency. *Business Ethics Quarterly*, 17(03), 453-476. doi: 10.5840/beq200717348
- Hess, D. (2012). Enhancing the effectiveness of the Foreign Corrupt Practices Act through corporate social responsibility. *Ohio State Law Journal*, 73(5), 1121-1144. Retirado de <http://hdl.handle.net/1811/71560>
- Jurgenson, N. & Ritzer, G. (2011). The internet, Web 2.0 and beyond. *The companion to sociology*, 636-648. doi: 10.1002/978144434388.ch23
- Kornum, N. & Mühlbacher, H. (2013). Multi-stakeholder virtual dialogue: introduction to the special issue. *Journal of Business Research*, 66, 1460-1464. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.09.008
- Kuhn, T. & Ashcraft, K. (2003). Corporate scandal and the theory of the firm: Formulating the contributions of organizational communication studies. *Management Communication Quarterly*, 17(1), 20-57. doi: 10.1177/0893318903253421
- Langley, P. (2001). Transparency in the making of global environmental governance. *Global Society*, 15(1), 73-92. doi: 10.1080/13600820123590
- Mason, M. (2008). Transparency for whom? Information disclosure and power in global environmental governance. *Global Environmental Politics*, 8(2), 8-13. doi: 10.1162/glep.2008.8.2.8
- Mol, A. P. (2010). The future of transparency: Power, pitfalls and promises. *Global Environmental Politics*, 10(3), 132-143. doi: 10.1162/GLEP\_a\_00018
- Mol, A. P. (2015). Transparency and value chain sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 107, 154-161. doi: 10.1016/j.jclepro.2013.11.012
- Neves, J. & Vaccaro, A. (2013). Corporate transparency: A perspective from Thomas Aquinas' *summa theologiae*. *Journal of business ethics*, 113(4), 639-648. doi: 10.1007/s10551-013-1682-6
- Neville, B. & Menguc, B. (2006). Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66(4), 377-391. doi: 10.1007/s10551-006-0015-4
- O'Neill, O. (2006), "Transparency and the ethics of communication". In C. Hood & D. Heald (Eds.), *Transparency: The key to better governance?* (pp. 75-90). Oxford e Nova Iorque: Oxford University Press.
- Ritzer, G. (2015). Prosumer capitalism. *The Sociological Quarterly*, 56(3), 413-445. doi: 10.1111/tsq.12105

- Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2010). Production, consumption, prosumption the nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer'. *Journal of consumer culture*, 10(1), 13-36. doi: 10.1177/1469540509354673
- Rodriguez-Fernandez, M. (2016). Social responsibility and financial performance: The role of good corporate governance. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(2), 137-151. doi: 10.1016/j.brq.2015.08.001
- Rose, N. (2000). Government and control. *British Journal of Criminology*, 40(2), 321-339.
- Saeidi, S.; Sofian, S.; Saeidi, P.; Saeidi, S. & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341-350. doi: 10.1016/j.jbusres.2014.06.024
- Schoeneborn, D. & Trittin, H. (2013). Transcending transmission: Towards a constitutive perspective on CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), 193-211. doi: 10.1108/13563281311319481
- Seele, P. (2016). Envisioning the digital sustainability panopticon: a thought experiment of how big data may help advancing sustainability in the digital age. *Sustainability Science*, 11(5), 845-854. doi: 10.1007/s11625-016-0381-5
- Stohl, C.; Stohl, M. & Leonardi, P. (2016). Digital age managing opacity: Information visibility and the paradox of transparency in the digital age. *International Journal of Communication*, 10, 15. Retirado de <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/4466/1530>
- Tapscott, D. & Ticoll, D. (2003). *The naked corporation: How the age of transparency will revolutionize business*. Simon and Schuster.
- Tapscott, D. & Williams, A. D. (2006). *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*. Londres: Penguin.
- Tiessen, M. (2014). Coding the (digital) flows: Debt-by-design and the eonoblogospheres' transparency-driven infowar with the federal reserve. *Cultural Studies? Critical Methodologies*, 14(1), 50-61. doi: 10.1177/1532708613507890
- Vaccaro, A. & Madsen, P. (2009). Corporate dynamic transparency: the new ICT-driven ethics?. *Ethics and Information Technology*, 11(2), 113-122. doi: 10.1007/s10676-009-9190-1
- Van der Laan, G.; Van Ees, H. & Van Witteloostuijn, A. (2008). Corporate social and financial performance: An extended stakeholder theory, and empirical test with accounting measures. *Journal of Business Ethics*, 79(3), 299-310. doi: 10.1007/s10551-007-9398-0

- Vujnovic, M. & Kruckeberg, D. (2016). Pitfalls and promises of transparency in the digital age. *Public Relations Inquiry*, 5(2), 121-143. doi: 10.1177/2046147X16635227
- Zorn, T.; Page, D. & Cheney, G. (2000). Nuts about change: Multiple perspectives on change-oriented communication in a public sector organization. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 515-566. doi: 10.1177/0893318900134001
- Zwick, D. (2015). Defending the right lines of division: ritzer's prosumer capitalism in the age of commercial customer surveillance and big data. *The Sociological Quarterly*, 56(3), 484-498. doi: 10.1111/tsq.12101

Este trabalho é financiado por Fundos Nacionais através da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) no âmbito do Projecto UID/SOC/04521/2013

Citação:

Seixas, E. C. (2017). A organização transparente: para uma perspetiva comunicacional e constitutiva da transparência digital. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 139-155). Braga: CECS.