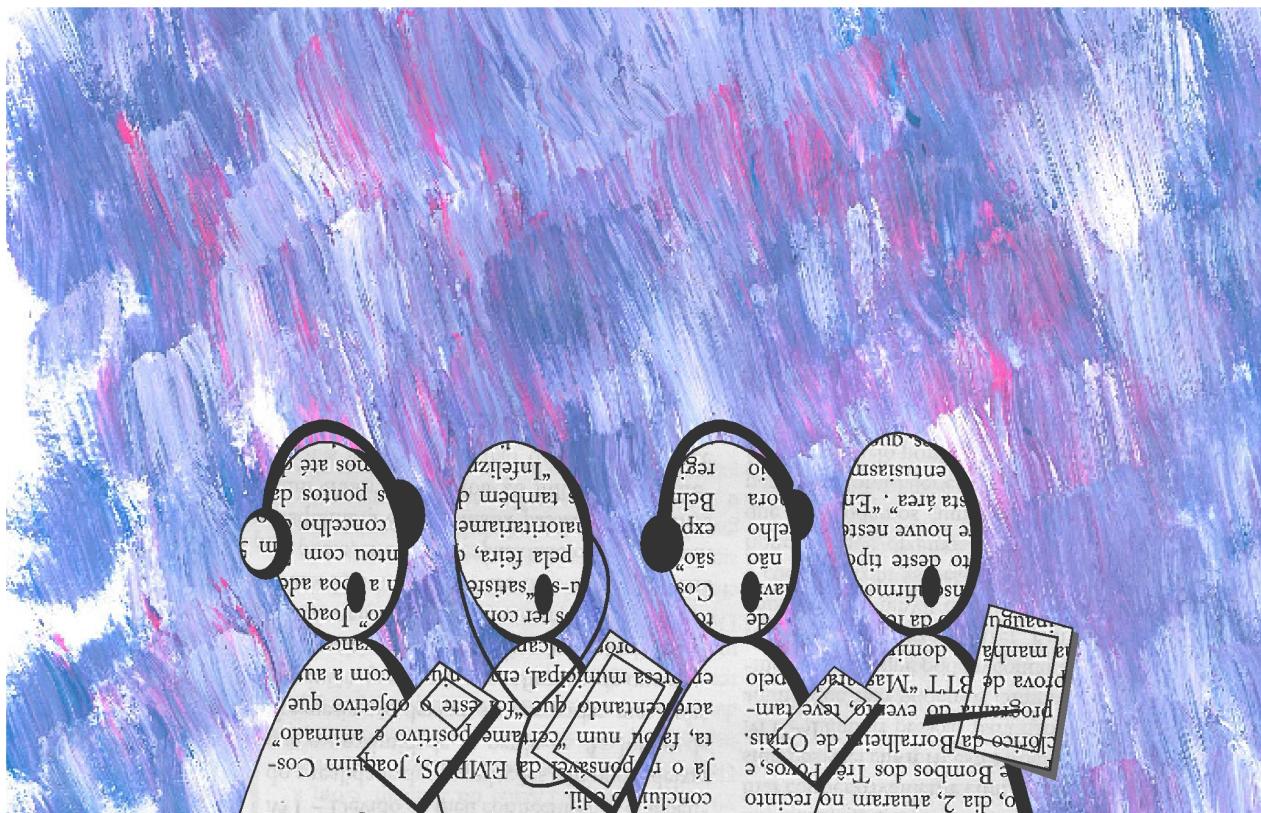




**Relações Públicas e Comunicação Organizacional:
dos fundamentos às práticas**

Vol III (2015)

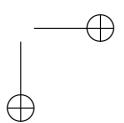
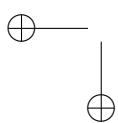
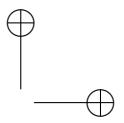
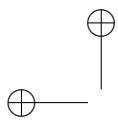
Gisela Gonçalves & Flávio Lisboa Filho (org.)

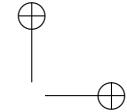
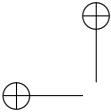


Novos Mídia e Novos Públicos



**livros
LABCOM
books**

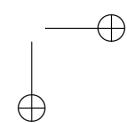
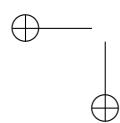


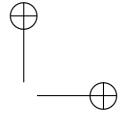
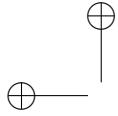


Gisela Gonçalves & Flavi F. Lisboa Filho (org.)

Novos media e novos públicos

Coleção Relações Públcas e
Comunicação Organizacional
(vol. 3)





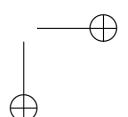
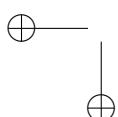
Livros LabCom
Covilhã, UBI, LabCom, Livros LabCom
www.livroslabcom.ubi.pt
DIREÇÃO: José Ricardo Carvalheiro

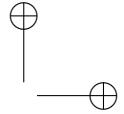
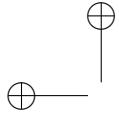
SÉRIE: Comunicação Estratégica

TÍTULO: Novos media e novos públicos
COLEÇÃO: Relações Públicas e Comunicação Organizacional:
dos fundamentos às práticas (vol. 3)
ORGANIZADORES: Gisela Gonçalves & Flavi F. Lisboa Filho
ANO: 2015

ISBN
978-989-654-214-6 (Papel)
978-989-654-216-0 (pdf)
978-989-654-215-3 (epub)
DEPÓSITO LEGAL: 391556/15
TIRAGEM: Print-on-demand

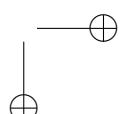
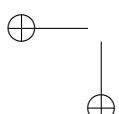
DESIGN DE CAPA: Madalena Sena
PAGINAÇÃO: Filomena Matos

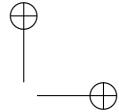
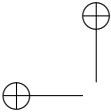




Índice

Apresentação da Coleção	1
Novos <i>media</i> , novos públicos: apresentação <i>Gisela Gonçalves & Flavi F. Lisboa Filho</i>	3
Auditoria de imagem das organizações nas mídias sociais <i>Wilson da Costa Bueno</i>	9
As estratégias de visibilidade e interação das organizações na soci- edade midiatisada <i>Daiana Stasiak</i>	27
As estratégias de comunicação das ONGs de cidadania, igualdade de género e/ou feministas: interconexões entre <i>media mains- stream</i> e <i>media</i> sociais <i>Carla Cerqueira</i>	45
Relações Públicas em novas mídias: o papel do monitoramento digital na comunicação das organizações <i>Eugenia Barichello & Jones Machado</i>	63
Desafios das RP na Era dos Media Sociais <i>Patrícia Dias & José Gabriel Andrade</i>	83
WeTransfer.com – Uma Marca de Interface <i>Herlander Elias</i>	109





Comunicação Interna 2.0: Por uma cultura do poder partilhado e uma identidade organizacional reforçada	
<i>David Monteiro</i>	125
Dispositivo e cultura organizacional: as redes organizacionais	
<i>André Quiroga Sandi</i>	147
Nota sobre os autores	
<i>Novos media e novos públicos</i>	161

Apresentação da Coleção

A coleção Relações Públicas e comunicação organizacional – Dos fundamentos às práticas visa promover uma reflexão crítica alargada às diversas manifestações e aplicações das relações públicas e da comunicação organizacional que por vias diversas intervêm nos vários domínios da atividade humana e organizacional. Classicamente posicionada no âmbito dos estudos em ciências da comunicação, a investigação em relações públicas e comunicação organizacional apresenta, cada vez mais, uma identidade interdisciplinar, no cruzamento com outras áreas do saber, com especial ênfase para as ciências sociais e económicas. Paralelamente, também a prática contemporânea das relações públicas tem vindo a enfatizar uma aproximação multidisciplinar ao saber fazer, afirmando-se hoje como uma atividade profissional legítima e relevante nas mais diversas organizações da sociedade.

Esta coleção apresenta diferentes faces da investigação no campo das relações públicas e da comunicação organizacional, assim como, uma reflexão sobre questões associadas à sua prática profissional no Brasil e em Portugal, decorrentes dos respectivos contextos culturais, políticos e socioeconómicos. Além de contribuir para o avanço da investigação e reflexão teórica, o conjunto de textos aqui reunidos ambiciona oferecer um relato das relações públicas e da comunicação organizacional na contemporaneidade.

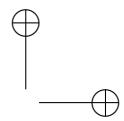
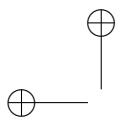
Organizada em 4 volumes, a coleção reúne textos de diferentes autores-colaboradores portugueses e brasileiros. O 1º volume, intitulado “Relações públicas e comunicação organizacional: fronteiras conceptuais”, é dedicado aos fundamentos epistemológico e ontológico deste campo disciplinar, claramente multi e interdisciplinar. No 2º volume, a ênfase é colocada na dialética entre “Comunicação, desenvolvimento e sustentabilidade”, sempre na fronteira e em diálogo com os estudos de relações públicas e comunicação organizacional. O 3º volume, “Novos media e novos públicos” incide sobre as novas formas de fazer e pensar os relacionamentos com os diferentes atores sociais, ao nível empresarial, institucional e político. Já no 4º e último volume da coleção são discutidos diferentes e pertinentes “Interfaces da comunicação com a cultura”.

Um breve comentário relativo à política editorial. Respeitam-se as vozes de cada um dos autores, no uso do português do Brasil ou de Portugal. É também da responsabilidade de cada autor-colaborador a referenciação bibliográfica, assim como a obtenção do direito de replicação de imagens ou textos.

A coleção é editada *online*, em papel e *e-pub*, pelo LabCom, editora sediada na Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.

www.labcom.ubi.pt

www.livroslabcom.ubi.pt



Novos media, novos públicos: apresentação

Gisela Gonçalves & Flavi F. Lisboa Filho

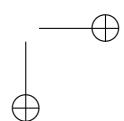
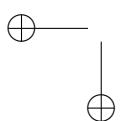
...

Na atual “ecologia mediática” (Scolari, 2012), a Internet tem estado no centro da investigação em Ciências da Comunicação, especialmente desde a emergência da chamada Web 2.0. Se centrarmos atenções na literatura de relações públicas e comunicação organizacional, também se encontra facilmente todo um caleidoscópio de perspetivas sobre o advento das tecnologias online; umas mais integradas, outras mais apocalípticas, recorrendo à famosa dicotomia de Umberto Eco. Do lado mais integrado, optimista, situam-se autores que reivindicam ter as relações públicas encontrado a sua “raison d'être” nas tecnologias digitais (por ex., Hiebert, 2005; Kelleher, 2006; Phillips & Young, 2009). São autores que vêm os social media como um ambiente interativo ideal para o desenvolvimento do verdadeiro diálogo entre organizações e públicos, recuperando o sentido de comunidade. Por outro lado, do lado mais apocalíptico, pessimista, encontram-se aqueles que olham para a internet como apenas mais uma ferramenta ao serviço das organizações e da hegemonia empresarial na sociedade. Consideram, portanto, que a promessa dialógica da Web ainda está por se concretizar, sendo os media sociais utilizados sobretudo para disseminar informação ou propaganda (mcAllister-Spooner, 2009; Grunig, 2009).

Independentemente da perspetiva adoptada para observar o ambiente *online*, a verdade é que hoje as organizações não podem ficar indiferentes às novas potencialidades de relacionamento com os públicos e comunicação mediatizada pela Web. Não é por acaso, como bem enfatiza Sandra Duhé (2012), no estudo “A thematic analysis of 30 years of public relations literature addressing the potential and pitfalls of new media”, que o tema “relationship building” (doravante, “construção de relações”), ocupa o primeiro plano na literatura sobre relações públicas e novos media.

O relevo dado ao tema “construção de relações” tem pelo menos duas justificações principais. Em 1º lugar, aponta para uma tendência visível na investigação em relações públicas na última década: o afastamento de uma

Novos media e novos públicos, 3-8



visão instrumental/funcionalista das relações públicas enquanto gestão da comunicação, isto é, enquanto processo de elaboração de mensagens e seleção dos canais adequados para impactar os públicos, em prol de uma visão de relações públicas enquanto gestão de relações. As sementes da teoria relacional remontam a Ferguson (1984), mas o seu estudo viria a ganhar força com *Public Relations as relationship management*, de Lendigham e Bruning (2000). Obra onde os autores defendem que a gestão das relações entre a organização e os públicos, em volta de objetivos e interesses partilhados, irá com o tempo conduzir à compreensão mútua e beneficiar tanto as organizações como os públicos.

A 2^a justificação para o relevo que o tema “construção de relações” tem ganho na literatura encontra-se na importância que a teoria dos *stakeholders* ou teoria das “partes interessadas” (central nos estudos da relação empresa/sociedade) tem vindo a ocupar no enquadramento teórico das relações públicas. R. E. Freeman (1984) considerado o fundador desta teoria, defendia *stakeholder* como “Qualquer indivíduo ou grupo que pode afectar ou é afectado pelas ações, decisões, práticas ou objectivos da organização” (p. 25), sugerindo assim a necessidade de as organizações adoptarem formas de gestão das relações com os múltiplos *stakeholders*. Em anos mais recentes, a teoria das “partes interessadas” tem dado grande relevo ao envolvimento dos *stakeholders* na criação de valor a longo prazo, através da “gestão da interação” (Andriof & Waddock, 2002: 19) e de relações “mutuamente comprometidas”, criadoras dos alicerces para a transparência e *accountability* das próprias empresas (*ibid.*). Assim, a noção de participação, diálogo e envolvimento está hoje no centro da teoria dos *stakeholder* e no estudo da gestão das relações com os públicos, com uma clara inspiração nos ideais democráticos.

A importância da construção de relações entre as organizações com os diferentes *stakeholder* e públicos, especialmente em ambiente Web, está bem patente no conjunto de textos reunidos neste livro, da autoria de investigadores portugueses e brasileiros. O tema dos novos media tem despertado a atenção de diversas áreas da comunicação e afins. A premência deste debate para as relações públicas pede sobremaneira que se conecte com a discussão dos públicos ou novos públicos requeridos pelos media digitais e o modo pelo qual estas relações acontecem. Para dar conta, novas competências precisam ser desenvolvidas, mesmo que tenham por base novos usos para funções tradicionais da área.

Neste sentido, esta obra traz à baila uma discussão emergente e muito cara às relações públicas ao problematizar os públicos demandados pelos novos media a partir da ótica dos relacionamentos e da sua gestão. Os textos a seguir apresentados equacionam temas centrais no estudo das relações públicas e comunicação organizacional: visibilidade institucional, monitoramento digital, identidade e imagem organizacional, comunicação interna, *media social*, auditoria de imagem, gestão de marcas, redes e interação, nas esferas pública, privada e também no terceiro setor. No conjunto, os oito capítulos apresentam pesquisas diluídas em diferentes grupos de trabalho, mas que enfatizam a gestão de processos relacionais num universo mediático cada vez mais fluido, dinâmico, multidirecional, e que exige uma atenção redobrada por parte das organizações.

O capítulo que abre este volume, “*Auditoria de imagem das organizações nos media sociais*”, da autoria de Wilson da Costa Bueno, professor do Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo-Brasil, desafia-nos a equacionar o relevante tema da imagem e da reputação em relação ao monitoramento na Web. O autor explicita as principais etapas de um projeto de auditoria de imagem nos media sociais enquanto ferramenta capaz de dar conta da avaliação desses ativos intangíveis e ainda, alerta para os equívocos mais comuns na sua aplicação prática.

Os dois textos seguintes colocam a questão da (in)visibilidade das organizações no centro da reflexão sobre o novo ecossistema mediático. Daiana Stasiak, da Universidade Federal de Goiás-Brasil, no capítulo “*As estratégias de visibilidade e interação das organizações na sociedade mediatizada*” reflete sobre como a internet é fomentadora da configuração de novas condutas, tanto dos sujeitos como das organizações, decorrentes da autonomia na publicação de informações e, consequentemente, das interações produzidas. Trata-se de uma pesquisa calcada na comunicação de base estratégica que procura dar conta dos processos comunicacionais de visibilidade e de interação, como parte da estratégia organizacional.

Carla Cerqueira, do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho, analisa as “*As estratégias de comunicação das ONGs de cidadania, igualdade de género e/ou feministas*”. Recorrendo a exemplos de ONGs portuguesas e espanholas, a autora investiga como os media sociais podem dar maior visibilidade a temáticas que, tradicionalmente, têm sido silenciadas ou ocupado um espaço reduzido nos media mainstream. O seu

estudo realça ainda a importância de as ONGs profissionalizarem a sua prática comunicacional tendo em vista potenciar a visibilidade e credibilidade das causas defendidas.

A indagação sobre qual o (novo) papel do profissional de relações públicas no planeamento das estratégias de comunicação em ambiente digital guia os capítulos seguintes. No capítulo 4, “*Relações Públicas em novas medias: o papel do monitoramento digital na comunicação das organizações*”, Eugenia Rocha Barichello e Jones Machado, ambos da Universidade Federal de Santa Maria (Brasil), partem da premissa que cada vez mais se exige presença e interação da organização com seus públicos na internet. A discussão central incide na atuação do relações públicas frente a este contexto e os desafios impostos pelo monitoramento no meio, além de problematizar as tradicionais funções do profissional em ambiente digital: pesquisa, planeamento, assessoria, execução, coordenação, controlo e avaliação.

Também Patrícia Dias e José Gabriel Andrade, do Centro de Estudos em Comunicação e Cultura da Universidade Católica Portuguesa, no capítulo “*Desafios das RP na era dos media sociais*”, problematizam as novas competências exigidas aos profissionais de relações públicas, sobretudo no que concerne à criação e edição de conteúdos digitais, numa perspetiva dialógica. Como corpus empírico para esta reflexão apresentam o caso da TAP Portugal, a partir do qual teorizam um modelo piramidal e integrado na gestão das redes sociais: marketing, apoio ao cliente e relações públicas.

As potencialidades dos dispositivos digitais como interface das marcas e da identidade corporativa é debatido no capítulo apresentado por Herlander Elias, investigador da Universidade Beira Interior. Em “*WeTransfer.com – uma marca de interface*”, o autor problematiza as novas interfaces de marca a partir do caso da WeTransfer, que nos últimos anos assumiu também a função de mediação entre outras marcas e seus públicos por meio do serviço de transferência de dados na nuvem. As suas conclusões decorrem do estudo dos padrões que se configuraram nas imagens veiculadas no papel de parede desta plataforma.

Os capítulos 7 e 8 revisitam questões clássicas na investigação em relações publicas e comunicação organizacional, agora em ambiente digital: identidade, cultura organizacional e comunicação interna. David Monteiro, do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas de Portugal, em “*Comunicação interna 2.0: por uma cultura do poder partilhado e uma identidade orga-*

nizacional reforçada” defende que a comunicação interna em ambiente 2.0 potencia sentimentos de parceria, colaboração e inovação, reposicionando os colaboradores como agentes de mudança e embaixadores da identidade organizacional. Reconhece, no entanto, que a comunicação interna estará sempre refém das condições criadas pela organização na construção de uma inteligência colectiva.

O último capítulo desta colectânea é da autoria de André Quiroga Sandi, da Universidade Federal de Ouro Preto (Brasil). Em “*Dispositivo e cultura organizacional: as redes organizacionais*”, o autor reflete sobre os conceitos de tecnologia e cultura organizacional para analisar o impacto dos dispositivos tecnológicos nas interações organizacionais e, consequentemente, na cultura organizacional. Discute ainda a comunicação organizacional e a necessidade de permanente atualização frente às constantes mudanças. Para tanto, vale-se da perspectiva de trabalhar em redes para poder mensurar o alcance dos dispositivos organizacionais.

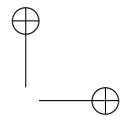
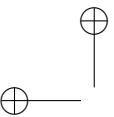
Em suma, com o conjunto de textos agora apresentados, tecido num diálogo entre pesquisadores brasileiros e portugueses, desenha-se um panorama reflexivo e crítico sobre a comunicação mediática de cunho estratégico, em especial a digital, e o relacionamento com os públicos sob o prisma das relações públicas e da comunicação organizacional. Um livro certamente de interesse para investigadores e pesquisadores da área das RP e da comunicação organizacional, bem como para profissionais que trabalhem na gestão das relações de uma organização com seus mais diversos públicos em ambiente digital.

O livro “Novos media e novos públicos”, terceiro volume, dialoga com os outros dois anteriores, “Fronteiras e fundamentos conceptuais das relações públicas” e “Comunicação, desenvolvimento e sustentabilidade” publicados pela coleção “Relações Públicas e comunicação organizacional: dos fundamentos às práticas” da série “Comunicação estratégica”, da editora Livros LabCom da Universidade Beira Interior. Todos estão disponíveis *online*, à distância do seu clique. Boas leituras.

Referências

- Andriof, J. & Waddock, S. (2002). Unfolding stakeholder engagement. In J. Andriof, S. Waddock, B. Husted & S. Rahman (Eds.), *Unfolding Sta-*

- keholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement (pp. 19-42).
Sheffield: Greenleaf.
- Duhé, S. (2012). A thematic analysis of 30 years of public relations literature addressing the potential and pitfalls of new media. In S. Duhé (Ed.), *New media and public relations* (xiii-xxvi). New York: Peter Lang Publishing.
- Ferguson (1984, August). Building theory in public relations: Interorganizational relationships as a public relations paradigm. Paper apresentado na Association for education in Journalism and Mass Communication, Gainesville, FL.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Marshfield, MA: Pitman.
- Grunig, J. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalization. *Prism*, 6(2).
- Hiebert, R.E. (2005). Commentary: new technologies, public relations, and democracy. *Public Relations Review*, 31(1): 1-9.
- Kelleher, T. (2006). *Public relations online: Lasting concepts for changing media*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ledingham, J.A. & Bruning, S.D. (Eds.) (2000). *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- McAllister-Spoone, S. (2009). Fulfilling the dialogic promise: A ten-year reflective survey on dialogic Internet principles. *Public Relations Review*, 35 (3): 320-322.
- Phillips, D. & Young, P. (2009). *Online Public Relations*. London: CIPR Kogan Page.
- Scolari, C. (2012). Media ecology: Exploring the metaphor to expand the theory. *Communication Theory*, 22(2): 204-225.



Auditoria de imagem das organizações nas mídias sociais

Wilson da Costa Bueno
Universidade Metodista de São Paulo

Resumo: A imagem e a reputação se constituem na sociedade moderna, em ativos intangíveis valiosos, tradicionalmente associadas à credibilidade e ao desempenho nos negócios. Conscientes da sua importância, as organizações têm se empenhado no sentido de contemplá-las com uma gestão adequada e monitoramento permanente. A auditoria de imagem representa instrumento competente para a avaliação destes ativos das organizações e assume características muito particulares quando tem como objeto as mídias sociais. O artigo explicita as principais etapas de um projeto de auditoria de imagem focado nesses ambientes virtuais e analisa criticamente os principais equívocos metodológicos e conceituais cometidos por gestores e agências de comunicação no seu planejamento e execução.

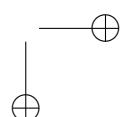
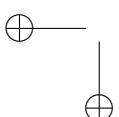
Palavras-chave: auditoria de imagem, comunicação organizacional, mídias sociais.

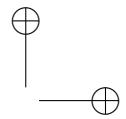
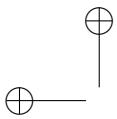
Refinando os conceitos

Os conceitos de auditoria, de imagem e, também o de auditoria de imagem, têm merecido, ao longo do tempo, na literatura em Comunicação Organizacional, múltiplas leituras que, em muitos casos, têm contribuído para legitimar alguns equívocos. Recorrentemente, eles são confundidos com conceitos próximos, mas não necessariamente equivalentes, ou definidos de maneira pouco precisa, tornando-os conceitualmente e operacionalmente ambíguos. É fundamental, portanto, explicitá-los, de imediato, buscando precisar a sua amplitude e os seus limites, de modo a permitir sua adequada compreensão.

A auditoria é uma prática consolidada na maioria das organizações e, de maneira geral, compreende a análise de atividades ou operações realizadas em

Novos media e novos públicos, 9-25





uma área ou setor particular, tendo em vista a sua conformidade com normas ou disposições estabelecidas e a eficácia de sua implementação.

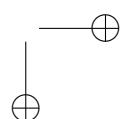
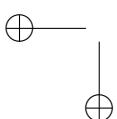
Podemos nos referir à auditoria de qualidade, à auditoria fiscal, à auditoria de recursos humanos, à auditoria contábil ou de sistemas, dentre muitas outras, e também, o que nos interessa especialmente neste texto, à auditoria em comunicação, e particularmente a uma de suas modalidades conhecida como auditoria de imagem.

A auditoria em comunicação comprehende, genericamente, a análise de fluxos, ações, estratégias, canais de relacionamento e outros parâmetros envolvidos no processo de comunicação de uma organização. Ela está intrinsecamente vinculada aos objetivos em comunicação que, por sua vez, remetem aos objetivos globais de uma organização, que potencializam a relação com os seus públicos prioritários (stakeholders).

Assim como toda auditoria, que costuma ser classificada como interna ou externa, a auditoria de comunicação pode contemplar os públicos internos ou os públicos externos de uma organização e, em alguns casos, pode, simultaneamente, incorporar todos eles. Podemos apontar como tradicionais, dentre as auditorias em comunicação, a auditoria de comunicação interna, que comprehende a análise de fluxos e canais de informação – formais e informais, voltados para os públicos internos e os que relacionam os públicos internos entre si; e a auditoria de presença e imagem das organizações nas mídias (tradicionais e sociais), que objetiva avaliar (e mesmo mensurar) a quantidade e a qualidade da inserção de uma organização em veículos impressos, eletrônicos, on line (portais, por exemplo) ou nas chamadas mídias sociais (Facebook, Twitter, YouTube etc).

No Brasil, o desenvolvimento de projetos de auditoria de presença e imagem nas mídias tem sido mais frequente do que aqueles que contemplam comunicação interna, certamente porque a maioria das organizações não considera como prioridade, apesar do discurso em contrário, a comunicação com os públicos internos.

De imediato, é possível formular pelo menos três indagações a respeito da auditoria de imagem: 1) o que, verdadeiramente, assumimos como a imagem de uma organização?; 2) é conceitualmente e tecnicamente possível avaliar ou mensurar a imagem de uma organização?; e 3) quais as etapas básicas de um projeto de auditoria de imagem? A imagem se constitui em um dos ativos intangíveis mais valiosos para uma organização moderna. Como explicam Do-



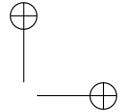
meneghetti e Meir (2009, p. 3-4), “o ativo intangível incorpora uma “mescla de competências individuais (Conhecimento e Capacitações), competências organizacionais (Base de Dados, Tecnologias, Rotinas e Cultura) e relacionais (rede de relacionamentos, Reputação, Lealdade) não reconhecidas como ativos sob a ótica contábil, mas percebidas como tal por clientes, fornecedores, acionistas e investidores”. A imagem, assim como a inovação, a marca, o capital intelectual, a reputação, são considerados como ativos capazes de gerar valor em contraposição a outros ativos que têm como função proteger o valor (nessa categoria se incluem a governança corporativa, a gestão de riscos, a segurança da informação, o número de patentes, entre outros).

Resumidamente, a imagem ou imagem corporativa é a representação mental de uma organização construída por um indivíduo ou grupo a partir de percepções e experiências concretas ou de informações e influências recebidas de terceiros ou da mídia. Ela representa numa síntese integradora, que acumula aspectos cognitivos, afetivos e valorativos a respeito de uma organização.

Por se constituir em uma representação mental, identificada com grupos ou públicos e mesmo a indivíduos, é correto admitir que uma organização, de médio ou grande porte, tem várias imagens, resultado de um conjunto de experiências, vivências ou informações que uma pessoa ou grupo associa a uma organização, que, quase sempre, são múltiplas, distintas, particulares. Indivíduos ou grupos enxergam as organizações a partir de seus filtros (sócio-culturais, políticos, ideológicos etc) e, portanto, as imagens dificilmente se sobrepõem ou são equivalentes.

A comunicação organizacional desempenha um papel importante na construção e consolidação da imagem das organizações e está empenhada em aproximar a imagem pretendida da imagem real. Pode-se observar que muitas organizações têm estado interessadas em criar uma imagem descolada da realidade (a imagem real não está alinhada com a imagem pretendida) e, para tanto, se valem de artifícios que afrontam a ética e a transparência. É fácil identificar esse esforço não legítimo nos processos que caracterizam o “marketing verde”, quando empresas reconhecidamente predadoras buscam parecer sustentáveis, pela divulgação ostensiva de ações pontuais ou pela tentativa de mascarar o seu impacto no meio ambiente e na qualidade de vida.

A literatura e mesmo alguns gestores de comunicação costumam confundir imagem com reputação, mas há diferenças importantes entre os dois conceitos. Embora a imagem e reputação tenham a ver com a percepção dos in-

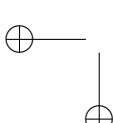
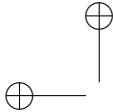
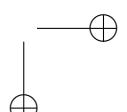


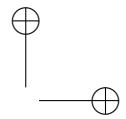
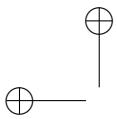
divíduos ou grupos em relação às organizações, há diferenças sensíveis entre elas, localizadas sobretudo no nível de intensidade desta percepção.

Poderíamos dizer que a reputação é uma leitura mais aprofundada, mais nítida, mais intensa de uma organização e que, na prática, apenas um número reduzido de organizações chega a ser contemplada com este nível de representação. Pode-se construir uma imagem de uma organização com alguma facilidade (mesmo quando se tem relação direta com ela) mas a reputação resulta de uma interação maior, vivenciada por um tempo mais longo e com mais intensidade. Alguns autores traduzem reputação como sinônimo de fama e, na verdade, semanticamente os dois conceitos estão muito próximos. A imagem pode ser formada a partir de um único ou poucos e fugidios “momentos de verdade”, mas a reputação é a síntese de vários contatos e várias leituras efetuadas ao longo de um tempo. Simplificadamente, quando tenho uma imagem de uma organização, eu acho que ela, eu sinto que ela é ou representa alguma coisa; quando compartilho a reputação de uma empresa eu sei, eu tenho certeza sobre o que ela é ou representa. (Bueno, 2014, pp;190-1)

Com respeito à segunda questão, é possível afirmar que, dentro de certos limites, o trabalho de avaliar ou mensurar a imagem de uma organização é realizável e que esta tarefa, hoje praticada por um número crescente de organizações, cumpre um objetivo estratégico: permitir um diagnóstico do processo de interação com os stakeholders, seja por sondagens realizadas diretamente com esses públicos ou pela mediação da imprensa, das mídias sociais etc.

De maneira geral, é preciso reconhecer que a avaliação da imagem que os stakeholders têm de uma organização será certamente mais precisa se respaldada em técnicas (entrevistas, questionários, grupos de foco) aplicadas diretamente junto a estes públicos. Se uma organização deseja efetivamente saber como ela é percebida por clientes ou consumidores, sindicalistas, ambientalistas, profissionais de imprensa, funcionários etc, a melhor alternativa será sempre consulta-los diretamente, mas esta auditoria abrangente pode esbarrar em custos proibitivos ou mesmo, em alguns casos, em dificuldade de acesso a estes públicos. Selecionar uma amostra desses públicos, por exemplo em





um país de dimensão continental como o Brasil, exige recursos financeiros, recursos humanos e mesmo a adoção de metodologias que possam garantir a representatividade e a generalização adequada dos resultados.

Por este motivo, as organizações têm optado pela leitura indireta da percepção dos seus públicos e da opinião pública de maneira geral, recorrendo à auditoria de imagem na mídia.

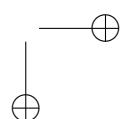
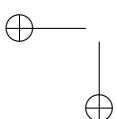
A auditoria de imagem nas mídias

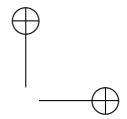
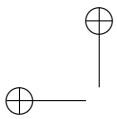
As organizações reconhecem a importância da sua inserção positiva nos meios de comunicação e têm buscado interagir positivamente com veículos e jornalistas, adotando ações e estratégias que incrementem a sua visibilidade midiática.

De maneira geral, promovem a contratação de agências de comunicação/assessorias de imprensa ou a constituição de estruturas internas especializadas no relacionamento com a mídia, com vistas a profissionalizar esta tarefa, e, gradativamente, empenham-se para capacitar as suas fontes, recorrendo, por exemplo, a programas de “media training”. Em muitos casos, elaboram e põem em prática projetos para o acompanhamento e avaliação do seu desempenho nas mídias tradicionais ou sociais.

É forçoso reconhecer que os resultados nem sempre correspondem a esse esforço de aproximação, mesmo porque a imprensa tem também os seus compromissos, interesses e sistemas de produção específicos (que variam de mídia para mídia) que, necessariamente, não estão voltados para atender prioritariamente os objetivos das organizações.

A modernidade incorporou novos desafios ao trabalho de relacionamento com a mídia, como a segmentação dos veículos e programas jornalísticos em cadernos ou editorias, que apresentam olhares distintos em relação a temas ou pautas, tornando mais complexo o trabalho das agências e assessorias. Além disso, é preciso registrar o número surpreendente de novos títulos de publicações e a explosão de novos espaços jornalísticos como sites de notícias a periódicos de vários formatos (revistas digitais, jornais on line, agências on line , newsletters e, mais recentemente, de blogs sob a responsabilidade de jornalistas profissionais, alguns de grande prestígio e influência), que agredem novos obstáculos a este trabalho de relacionamento.





A imagem (ou melhor as imagens) de uma organização na imprensa está cada vez mais fragmentada porque distribuída por várias mídias (jornais e revistas, rádio, TV, Internet, blogis e mídias sociais em geral) e por segmentos específicos em cada uma delas (a grande imprensa de informação geral, a imprensa regional, jornais de bairro, veículos de negócios ou especializados – ciência e tecnologia, agronegócios, propaganda, informática etc; TV aberta ou por assinatura, veículos on line etc).

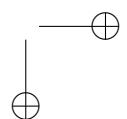
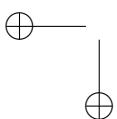
A estratégia de relacionamento com as mídias, por este motivo, deve ser pensada a partir de uma perspectiva complexa, atenta à diversidade de formatos, linguagens, linhas editoriais e mesmo compromissos políticos ou empresariais.

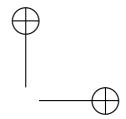
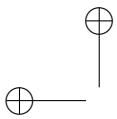
A auditoria de imagem na mídia é, com certeza, um dos instrumentos mais utilizados no processo de avaliação em Comunicação Organizacional, embora a literatura a respeito seja reduzida em língua portuguesa e a sua prática esteja identificada com a ocorrência de inúmeros equívocos conceituais e metodológicos.

A expressão “auditoria de imagem” tem sido, recorrentemente, utilizada caracterizar a simples mensuração da presença de uma organização na mídia, ou seja, estabelece-se, inapropriadamente, uma confusão entre auditoria de imagem e a “análise de centimetragem ou de clipping”.

Na verdade, a auditoria de imagem na mídia pode incluir a mensuração do espaço ocupado por uma organização nos veículos jornalísticos (jornais, revistas, rádio, televisão, internet), mas, de longe, extrapola esta análise: ela incorpora aspectos qualitativos e, especialmente, adota uma perspectiva abrangente para contemplar esta presença. Ela, na prática, só se constitui em instrumento de inteligência empresarial e, portanto, desempenha uma função estratégica, quando representa uma leitura adequada da inserção da organização na imprensa, o que significa levar em conta tanto as estratégias/ações de comunicação da organização como o sistema de produção jornalística.

A análise de centimetragem, por não enxergar além do clipping (reorte, extratos de programas de rádio ou TV, ou mais modernamente em páginas dos jornais on line) e privilegiar apenas aspectos quantitativos (volume de cobertura ou espaço ocupado, qualquer que ele seja), descarta sub-sistemas importantes da produção jornalística, ignorando instâncias que condicionam a própria inserção de notas, notícias ou reportagens na mídia (como os cader-





nos ou editorias) e o peso ou importância dos veículos (que varia conforme a organização e seus públicos de interesse).

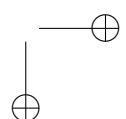
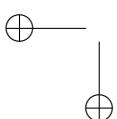
Logo, a auditoria de imagem na mídia precisa atentar para a validação dos conceitos (de que imagem estamos falando e como ela se forma a partir da mídia?) e para os aspectos eminentemente operacionais (como, efetivamente, proceder à auditoria, sem ficar refém dos fragmentos de análise - recortes, clipping de programas ou páginas da web?).

De imediato, é preciso admitir que a presença na mídia e a imagem da organização não são instâncias que, necessariamente, se sobrepõem. A imagem pode ser construída (e efetivamente o é) pelos meios de comunicação, mas ela se constitui num atributo do receptor (leitor, radiouvinte, internauta, telespectador etc), de tal modo que a mesma notícia sobre uma organização pode ser interpretada, de diferentes maneiras (por exemplo, com graduações distintas numa escala de positivo/negativo) por públicos distintos.

Ter consciência dessa realidade é fundamental para os que planejam e executam projetos de avaliação da imagem das organizações porque necessariamente as informações e as opiniões presentes em notícias, reportagens, posts ou tweets não são assumidas integralmente pela audiência (leitores, telespectadores, radiouvintes, internautas) ou pelos seguidores de perfis ou fanpages nas mídias sociais. Os leitores de um determinado jornal obrigatoriamente não advogam a mesma opinião que ele expressa em suas páginas em relação a uma determinada organização. Não é por isso adequado admitir que a imagem de uma organização construída por um veículo seja a mesma daqueles que o consultam, mas infelizmente alguns projetos de auditoria de imagem assumem este fato, sem qualquer questionamento.

Construindo um projeto de auditoria de imagem

A auditoria de imagem, como instrumento de gestão e de inteligência empresarial, pressupõe um planejamento prévio que inclui, necessariamente, os seus objetivos, as suas hipóteses, as variáveis, o tempo de análise, os veículos ou espaços – jornalísticos ou não que compõem a amostra, as categorias de análise, a construção de indicadores e mesmo as técnicas a serem utilizadas (análise de conteúdo, análise de discurso etc). Essas etapas estão descritas por Bueno (2012) e, simplificadamente, são apresentadas a seguir.



A auditoria de imagem deve, obrigatoriamente, partir de objetivos bem definidos. É possível imaginar várias alternativas em um projeto de auditoria de imagem na mídia. Pode-se analisar o resultado de uma ação específica de comunicação: o patrocínio de um espetáculo ou de um time de futebol; a repercussão de uma coletiva para lançamento de produto; a divulgação dos valores e da missão de uma organização; a imagem do Governo Federal ou de um partido nas colunas de economia e assim por diante. Algumas empresas, entidades (associações, fundações etc) ou mesmo pessoas físicas (políticos, artistas etc) estão, por outro lado, interessadas em monitorar, sistematicamente, a sua presença (e imagem respectiva) na mídia em geral e, no caso das organizações que disputam ferrenhamente o mercado, quase sempre este acompanhamento incorpora (e deveria mesmo incorporar, se existe um autêntico objetivo estratégico) os seus concorrentes principais.

Os objetivos precisam estar explicitamente identificados porque deles irão decorrer o estabelecimento das hipóteses (quando for o caso) e das variáveis ou categorias, a escolha dos veículos sob análise, o tempo de análise etc.

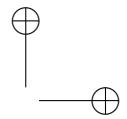
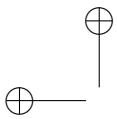
A escolha da amostra auditoria de imagem na mídia se realiza em um conjunto definido de veículos, programas, ou espaços virtuais, como no caso das mídias sociais, ao longo de um tempo determinado e, portanto, os seus resultados estão balizados por estas restrições.

O ideal é fixar, em função dos objetivos colimados, os veículos, programas ou mídias sociais que integrarão a amostra e não incluir todo o clipping porque, desta forma, pode-se manter mais facilmente o controle sobre os veículos sob análise e, inclusive, apurar o processo de coleta de dados.

O projeto de auditoria de imagem na mídia tem, também, uma restrição temporal. Os resultados de uma auditoria de imagem na mídia realizada em um mês específico não poderão ser extrapolados para um período maior (um ano) ou mesmo para outro mês em particular. A auditoria de imagem realiza-se num tempo singular e, em princípio, só está validada para este tempo.

Essas considerações, na verdade, não são exclusivas da auditoria de imagem na mídia, mas de qualquer pesquisa, especialmente quando incluem os meios de comunicação. Os resultados são reféns do objeto e do tempo de análise. Afrontar esta regra básica implica em comprometer a qualidade da pesquisa.

Os veículos de comunicação expressam momentos específicos de cobertura e são influenciados por pautas amplas ou determinadas que ocorrem no



tempo e é sempre importante lembrar que os veículos têm sua cobertura condicionada aos dias da semana, ao horário do dia etc.

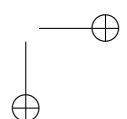
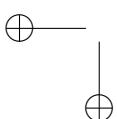
O clipping (impresso, eletrônico ou da Web, posts, tweets ou mesmo vídeos ou fotos nas mídias sociais) é a matéria-prima fundamental dos projetos de auditoria de imagem. Assim como, em outras modalidades de pesquisa, na auditoria de imagem na mídia deve-se tomar cuidado extremo na elaboração dos instrumentos ou no processo de coleta de dados porque a qualidade do “clipping” tem a ver com a qualidade da pesquisa.

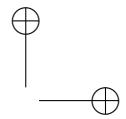
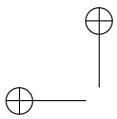
Novamente, a coleta e a identificação do clipping estão associadas aos objetivos do projeto de auditoria e o pesquisador (ou empresa que faz a auditoria) precisa, obrigatoriamente, intervir neste processo para que o material coletado tenha a qualidade necessária para a análise que será realizada.

Uma auditoria de imagem pode incluir dezenas de categorias de análise, em função de seus objetivos, e esta definição decorre, necessariamente, do planejamento da pesquisa. É importante lembrar que as categorias devem ser precisamente identificadas , de modo que não haja ambiguidades ou sobreposição. Uma regra básica é que elas sejam mutuamente excludentes, de modo que o analista ou pesquisador saiba exatamente como classificar o material. Da mesma forma, elas devem ser exaustivas, ou seja, cobrirem todas as possibilidades para que o pesquisador possa classificar, apropriadamente, todas as unidades informativas.

É possível estabelecer fórmulas (complexas ou não) de modo a elaborar indicadores de presença na mídia. Eles têm como objetivo consolidar as informações coletadas, agregando-lhes valor e peso, em função dos objetivos do projeto e do perfil da amostra. Com isso, pode-se estabelecer mais facilmente comparações entre empresas concorrentes (o mesmo se aplica a partidos políticos, por exemplo) ou mesmo avaliar o desempenho de uma organização ao longo do tempo.

É fundamental perceber que o peso dos veículos varia em função do projeto de auditoria e não é razoável (pelo contrário, constitui erro grave) considerar que os veículos , em geral, têm o mesmo peso, independente da organização cuja análise se está auditando. Dependendo do segmento, da área de atuação de uma organização, veículos são mais importantes ou estratégicos do que outros, embora possa se admitir que alguns deles tenham , quase sempre, em função de sua tiragem ou prestígio, um peso significativo.





Geralmente, o projeto de auditoria de imagem, como qualquer projeto de pesquisa, termina com a elaboração de um relatório final, que consolida todos os dados obtidos e encerra as conclusões. Um bom relatório de auditoria deve abranger: a) Descrição detalhada dos objetivos, metodologia e categorias de análise; b) Apresentação dos resultados ; c) Conclusões/Sugestões

Avaliando a imagem nas mídias sociais

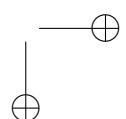
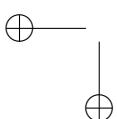
As mídias sociais têm provocado mudanças expressivas pela criação de uma nova cultura comunicativa, engendrada especialmente pelos chamados usuários-mídia, que tem forçado as organizações a uma revisão profunda do seu “ethos” comunicacional.

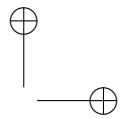
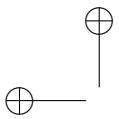
Para os objetivos deste texto, considera-se mídia social na acepção proposta por Carolina Terra (2012, pp.202-3):

aquela utilizada pelas pessoas por meio de tecnologias e políticas na web com fins de compartilhamento de opiniões, ideias, experiências e perspectivas. São consideradas mídias sociais os textos, imagens, áudio e vídeo em blogs, microblogs, quadro de mensagens, podcasts, wikis, vlogs e afins que permitem a interação entre os usuários. Compartilhamento de conteúdos e travamento de diálogos/conversações são os grandes pilares das mídias sociais. Interesses afins e similaridades temáticas norteiam a formação de redes estruturadas de usuários no ciberespaço.

As mídias sociais descartam a moderação das mensagens (posts, tweets, vídeos etc) e, desta forma, abrem espaço crescente para a intervenção discursiva dos cidadãos, organizados ou não, estimulando o estreitamento de laços e compartilhamento de opiniões entre pessoas distantes geograficamente, o que possibilita a criação de grupos ou comunidades virtuais.

As organizações têm encontrado dificuldade para se adaptar a esse novo cenário porque ele inaugura formas de relacionamento que ou não estavam disponíveis no modelo de comunicação tradicional ou poderiam ser ignoradas, tendo em vista inúmeras circunstâncias que permitiam ou validavam a prevalência da comunicação unidirecional, vertical ou não dialógica. Esta proposta centralizadora, hierárquica e, portanto autoritária, ainda domina especialmente na relação das organizações com seus públicos internos, ainda





que a emergência da geração Y e a mobilização civil estejam propondo (e exigindo) novas posturas por parte das empresas e chefias.

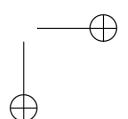
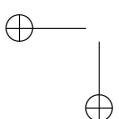
Por se reportar a ambientes ou a modelos de interação que se consolidaram recentemente, e cujas características ainda não são suficientemente conhecidas pelas organizações e seus gestores, a gestão da comunicação nas mídias sociais ainda ocorre, predominantemente, de forma intuitiva e amadorística.

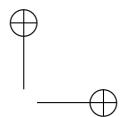
A imagem, a reputação, a credibilidade, ativos intangíveis valiosos, podem ser penalizadas por procedimentos que comprometem outro ativo intangível, hoje bastante valorizado: a transparência. Organizações têm sido desmascaradas depois de buscar formas não éticas, não transparentes de visibilidade nas mídias sociais, como a cooptação de blogueiros, criação de perfis falsos para gerar mensagens favoráveis aos seus produtos e serviços ou mesmo para desqualificar pessoas que postam mensagens negativas ou contrárias aos seus interesses.

Christopher Barger, ex-diretor de mídias sociais da General Motors e que também respondeu pelo serviço de blogs da IBM, consultor respeitado nessa área, defende a tese de que as organizações, com raras exceções, não evidenciam uma prontidão adaptada à nova era da conectividade e que segregam o planejamento e a execução do trabalho de comunicação nas mídias sociais a apenas um departamento ou área, sem se darem conta de que é fundamental a criação de uma cultura interna abrangente de atuação nesses espaços modernos de interação.

Segundo ele (2013, pp.33-53), o esforço de comunicação nas mídias sociais exige uma articulação estreita entre inúmeras instâncias de uma organização e não deve estar limitado apenas a uma área específica (comunicação ou marketing, como normalmente se pode imaginar) ou mesmo a um setor especialmente criado para esse fim (gerência de mídias sociais, por exemplo). Como se postula também para outras modalidades de comunicação de uma organização (a comunicação com os públicos internos, por exemplo), as empresas modernas devem criar uma cultura que defina posturas e formas de atuação nas mídias sociais, evitando conflitos e ruídos pela disputa interna de territórios, especialmente quando a presença nesses ambientes confere prestígio aos que são por eles responsáveis ou na emergência de situações de crise.

A avaliação em Comunicação Organizacional tem sido influenciada, de forma crescente, por sistemas de gestão que valorizam, muitas vezes de forma abusiva, a mensuração, a construção de indicadores quantitativos, ignorando



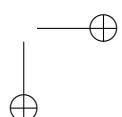


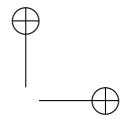
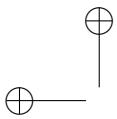
o próprio “ethos” do trabalho de interação das organizações com os públicos estratégicos, nem sempre afeito à redução simplista a dados ou estatísticas tomados como precisos ou incontestáveis.

A perspectiva quantitativa, quando praticada de forma obsessiva e acrítica, mascara uma série de dificuldades inerentes ao próprio “fazer comunicacional”, especialmente porque assume como prioridade o cumprimento de objetivos e metas pontuais, associados a ações e estratégias de curto prazo. Ela não está em sintonia com parcela significativa das atividades de comunicação, notadamente as que dizem respeito aos ativos intangíveis que demandam, para sua consolidação, de um tempo mais elástico. A percepção das pessoas e dos grupos em relação às organizações não se forma instantaneamente mas requer esforços repetidos, bem articulados, canalizados para canais de relacionamento ou processos que se endereçam aos diversos públicos estratégicos de uma organização. É preciso reconhecer que a imagem, a reputação, a credibilidade não são construídas de imediato porque derivam da convergência de uma série de fatores que não se limitam necessariamente ao campo da comunicação, embora ela desempenhe função estratégica no sentido de expressar e consolidar esses ativos intangíveis.

Muitos indicadores utilizados para caracterizar a eficácia de ações e estratégias de comunicação encerram este viés imediatista, notadamente aqueles que estão consolidados em métricas que pretendem caracterizar a presença das organizações nas mídias sociais e contemplam os seus ativos intangíveis. As métricas usuais, utilizadas na avaliação do desempenho das organizações nas mídias sociais, expressam, frequentemente, apenas momentos, flagrantes dessa presença, sem atentar para os processos mais complexos envolvidos na interação, no relacionamento com os stakeholders e, por isso, se mostram imprecisas ou inadequadas. A dinâmica que caracteriza as mídias sociais, com seu ritmo frenético e sensível à ação dos usuários-mídia, resiste a esta tentativa de congelar o tempo e, neste sentido, indicadores ou métricas estáticas podem não cumprir a contento os seus objetivos.

Esta constatação não invalida o esforço, que deve e tem sido empreendido, no sentido de buscar instâncias, metodologias ou parâmetros de mensuração, mesmo porque sistemas modernos de gestão, aceitos e praticados de forma abrangente nas organizações em todo o mundo, têm se valido destas métricas ou indicadores para expressar competências, performances ou mesmo a excelência dos processos, inclusive em Comunicação Organizacional.





A adesão precipitada a métricas que se referem à avaliação da comunicação organizacional nas mídias sociais incorpora novos desafios pela própria dinâmica dos processos que definem a comunicação nesses ambientes virtuais.

Em obra que analisa as condições da investigação na internet, as pesquisadoras Fragoso, Recuero e Amaral (2011, pp.55) explicitam as dificuldades inerentes à análise de objetos ou temas associados aos espaços virtuais:

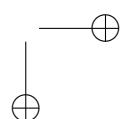
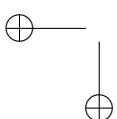
A internet é um universo de investigação particularmente difícil de recortar, em função de sua escala (seus componentes contam-se aos milhões e bilhões), heterogeneidade (grande variação entre as unidades e entre os contextos) e dinamismo (todos os elementos são permanentemente passíveis de alteração e a configuração do conjunto se modifica a cada momento).

Essas autoras reconhecem os riscos, nas pesquisas realizadas na internet (e, por extensão, as que contemplam especificamente as mídias sociais), de correntes das generalizações a partir de amostras não representativas ou de indicadores que apenas expressam médias gerais e, portanto, são inadequados para dar conta de casos específicos.

Os problemas enfrentados pelos pesquisadores que se debruçam sobre as mídias sociais, buscando avaliar o desempenho das organizações, se iniciam na coleta de dados, na subjetividade das categorizações e mesmo nas instâncias de análise ou interpretação.

Os sistemas de coleta de dados (posts, mensagens, tweets) não são precisos ou abrangentes para resgatar todo o universo de tal modo que é preciso assumir, a priori, que os dados disponíveis representam apenas um recorte deles e que esse recorte pode variar em função do instrumento utilizado. Um exercício rápido e simples pode evidenciar que os dados coletados por sistemas diferentes trazem resultados não equivalentes, o que, de per si, já afronta o rigor metodológico requerido usualmente para validar esforços de investigação. Da mesma forma, há dificuldades inerentes à precisão das categorias de análise, marcadas pela subjetividade e pelas intenções dos pesquisadores, fato que se repete na análise ou interpretação dos resultados.

A literatura recente sobre mídias sociais costuma dedicar espaço relevante para as métricas, certamente influenciada pela demanda crescente pelos gestores e sistemas de avaliação utilizados nas organizações modernas, que, às



vezes de forma obsessiva, imaginam ser possível avaliar, com precisão manométrica, o retorno do investimento em comunicação.

É possível nomear um número formidável de métricas largamente empregadas por agências ou assessorias que se dedicam ao esforço de avaliar/mensurar o desempenho das organizações nas mídias sociais. David Berkowitz (2009) listou uma centena delas para avaliar as mídias sociais e desde essa sua iniciativa muitos outros especialistas tiveram a mesma idéia, de tal modo que é possível resgatar essas listagens com facilidade usando os sistemas de busca na web (Google, por exemplo).

De maneira geral, admite-se que a mensuração nas mídias sociais atende a três propósitos básicos, resultado do investimento nesses espaços: comprovar o aumento da receita, a redução de custos ou a obtenção de vantagens ou melhoria na satisfação de clientes ou stakeholders em geral.

Para atingir esses propósitos, as organizações precisam, simplificadamente, ter indicadores que a) mensurem a amplitude e o alcance de suas inserções nas mídias sociais (quantos viram ou leram e sobretudo compartilharam as suas mensagens); b) categorizem os sentimentos envolvidos nos comentários (juízos, críticas, avaliações) sobre elas nas mídias sociais e c) associam estes indicadores a ações concretas que possam garantir que os propósitos básicos anteriormente citados tenham sido cumpridos. Nesse caso, elas devem dispor de dados off line para estabelecer esta relação (por exemplo, aumento de vendas que possa estar associado a uma divulgação competente nas mídias sociais; aumento do número de pedidos e de consultas sobre produtos e serviços, melhoria do seu posicionamento em rankings do setor etc).

O monitoramento das mídias sociais (avaliar as menções postadas pelas organizações ou por terceiros sobre as organizações) é, hoje, uma tarefa especializada e está, nas organizações de vanguarda, associado a duas etapas subsequentes: reagir às menções, buscando reforçá-las ou torná-las conhecidas por um número maior de pessoas, caso sejam positivas, ou estabelecer contato com os que postam críticas desfavoráveis ou exigem esclarecimentos, com o objetivo de atenuá-las ou impedir que ganhem amplitude. Num menor número de casos, embora esta devesse ser a postura adequada, os resultados do monitoramento deveriam contribuir para a implementação de processos de tomada de decisão, como correção de problemas que possam estar gerando menções desfavoráveis, favorecer o lançamento de produtos ou serviços, identificados como demandas dos usuários ou mesmo apoio a estratégias de relaci-

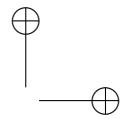
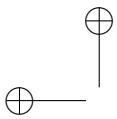
onamento com os públicos de interesse, tornando-os parceiros, “evangelistas” das marcas etc.

As métricas, em qualquer caso, no entanto, devem estar atrelados aos objetivos das organizações (ou de uma área em particular) e, sempre que possível, devem explicitar as necessidades estratégicas das organizações, constituindo-se em indicadores operacionalmente relevantes. Costuma-se designar esses indicadores de KPIs (Key Performance Indicators) quando eles estão伞bili-
calmente vinculados ao negócio das organizações, ou seja, permitem identificar situações concretas que levam à tomada de decisões. Por exemplo, pode-se considerar como significativo o indicador (e portanto a métrica) que mensura a proporção de reclamações de clientes em relação ao total de menções postadas nas mídias sociais para avaliar a percepção positiva de produtos ou serviços.

Mais recentemente, grande importância tem sido dada à análise de sentimentos associados a marcas ou mesmo às organizações de maneira geral, o que, de certa forma, reproduz a tradicional dicotomia “positivo x negativo”, consagrada nos projetos de auditoria de imagem das organizações na mídia. É importante admitir que este esforço está contaminado por critérios de subjetividade, visto que os sentimentos necessariamente podem não estar explicitamente identificados, mas subjacentes, implícitos nas entrelinhas, refém das armadilhas inseridas nos enunciados e que mascaram ironias, ou intenções ocultas do emissor.

A exemplo do que ocorre com a avaliação dos sentimentos, realizada fora das mídias sociais (por exemplo nas mídias tradicionais, nas conversas ou nos discursos formais), é necessário aqui ter presente que, mais do que a quantidade de menções (positivas ou negativas), é fundamental identificar o perfil e o poder de influência dos seus autores, o que nem sempre é possível realizar pelo monitoramento das mídias sociais, mesmo porque o prestígio de muitos usuários-mídia, ou internautas, que postam mensagens na web só pode ser aquilatado efetivamente off-line, e esta é uma avaliação que não está incorporada nas métricas usuais. Muitas organizações e gestores cometem o equívoco de confundir número de seguidores ou de menções com influência como se esses conceitos fossem equivalentes. Mais ainda: estão empenhadas em aumentar esse números e chegam a colocar esse esforço como prioridade, sem atentar para o fato de que eles pouco representam.

Apesar da utilidade das métricas que definem posturas e padrões de uso das mídias sociais, é forçoso reconhecer que elas têm limitações em seu al-



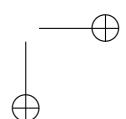
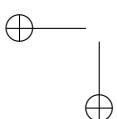
cance porque, quase sempre, remetem a flagrantes da realidade, localizados no tempo, e que não conseguem abarcar todas as possibilidades de análise, algumas delas fundamentais para a definição de políticas e estratégias de atuação.

A integração entre métricas e avaliações qualitativas deve ser estimulada porque a complexidade dos processos de comunicação não pode ser reduzida a esforços muitas vezes ingênuos de mensuração ou análise. Tomar decisões baseadas apenas em indicadores quantitativos significa, portanto, assumir uma perspectiva simplista em comunicação e a realidade tem demonstrado que, mais do que um equívoco conceitual, essa postura pode representar riscos e aumentar a vulnerabilidade das organizações.

Não se pode descartar o uso de métricas para a avaliação dos ativos intangíveis, mas é preciso admitir que elas só fazem sentido se associadas a outros recursos e métodos de análise. Tomá-las como definitivas significa não compreender que toda mensuração encerra limites porque o universo dos negócios tem a natureza humana como protagonista e ela nem sempre, em sua complexidade, pode ser reduzida a números, fórmulas e estatísticas. Os processos de comunicação organizacional, em sua complexidade, encerram circunstâncias que extrapolam a objetividade das métricas.

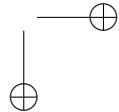
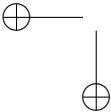
Referências

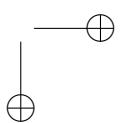
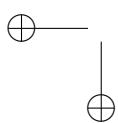
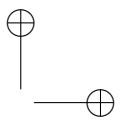
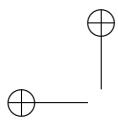
- Barger, C. (2013). *O estrategista em mídias sociais*. São Paulo: DVS Editora.
- Berkowitz, D. (2013). *100 ways to measure Social Media*. Retrieved December 23, 2013, from www.marketersstudio.com.
- Bueno , W.C. (2014). *Comunicação Empresarial: políticas e estratégias* (2a ed). São Paulo: Saraiva.
- Bueno, W.C. (2012). *Auditoria de imagem das organizações: teoria e prática*. São Paulo: All Print Editora.
- Domeneghetti, D. & Meir, R. (2009). *Ativos intangíveis: como sair do deserto competitive dos mercados e encontrar um oasis de valor e resultados para sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus.

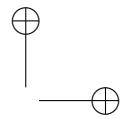
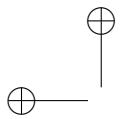


Fragoso, S.; Recuero, R. & Amaral, A. (s.d.) Métodos de pesquisa para internet. Porto Alegre: Sulina.

Terra, C.F. (2012). A atuação das organizações nas mídias sociais e sua relação com a comunicação organizacional. In I.L. Oliveira & M. Marchiori (Org). *Redes Sociais, Comunicação, Organizações* (pp.201-215). São Caetano do Sul: Difusão Editora.







As estratégias de visibilidade e interação das organizações na sociedade midiatizada

Daiana Stasiak

Universidade Federal de Goiás

Resumo: Na sociedade midiatizada (Sodré, 2002, Fausto Neto, 2006) a internet configura-se como um meio que vai além da instrumentalidade e interfere no âmago da formação de novas condutas nas quais tanto as organizações quanto os sujeitos passam a ter mais autonomia para publicar informações assim como para interagir entre eles. Neste sentido, o comportamento dialógico-relacional (Oliveira; Paula, 2007) com os atores sociais e o conhecimento do ambiente virtual são fundamentais para a manutenção das organizações na sociedade. O capítulo apresenta uma reflexão sobre os processos comunicacionais de visibilidade e interação por meio da internet como estratégia para a legitimação das organizações na contemporaneidade.

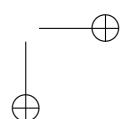
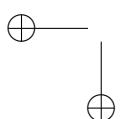
Palavras-chave: midiatização, comunicação organizacional, visibilidade, interação, internet.

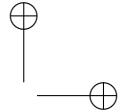
Introdução

O Processo de midiatização social referencia um novo modo de vida caracterizado pela expansão das lógicas dos meios por toda a ordem social (Sodré, 2002; Fausto Neto, 2006). Isso coloca os indivíduos e as organizações diante de outras formas de agir realizadas a partir de meios técnicos. As relações são reconfiguradas junto ao valor de cada um no processo de comunicação, pois no cenário da midiatização as possibilidades de publicizar informações estão descentralizadas e a interação entre as instâncias torna-se mais naturalizada.

Entendemos aqui a organização como uma unidade coletiva formada por pessoas que trabalham a partir de uma filosofia para atingir fins específicos. (Kunsch 2003; Cardoso, 2006). Ela precisa ter um comportamento aberto que compreenda o ambiente em que está inserida, bem como as transformações

Novos media e novos públicos, 27-43





pelas quais passa. Nesse sentido, entendemos que a comunicação organizacional contemporânea está diante de uma série de transformações acarretadas pela presença das tecnologias de comunicação. Essas são relativas principalmente à autonomia dos sujeitos e das organizações para utilizarem, em suas próprias rotinas, estratégias antes restritas apenas aos veículos de comunicação.

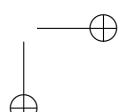
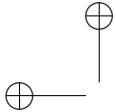
Dessa forma, os fenômenos de comunicação mediada passaram a ser realizados levando-se em conta um aumento exponencial na capacidade de acúmulo e transmissão de informações, nas possibilidades de comunicação instantânea e nas novas formas de sociabilidade entre os sujeitos, tudo isso construído sob noções espaço-temporais diferentes das estabelecidas anteriormente. A internet expandiu-se enquanto um meio descentralizado que imbricou as funções de emissor e receptor. “Nessas circunstâncias, já não é tão simples distinguir “pontos iniciais” e “pontos de chegada”, produção e recepção como instâncias separadas” (Braga, 2012, p.40).

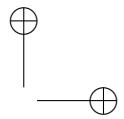
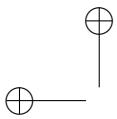
O paradigma da interação comunicacional dialógica (Oliveira; Paula, 2007) considera a autonomia dos receptores e enfatiza as oportunidades de interação e diálogo da organização com os atores sociais que compõem o seu ambiente. Nessa articulação, os interlocutores são concebidos qual sujeitos da comunicação e agentes de interpretação e significação dos discursos. Da mesma forma, as rotinas contemporâneas mostram uma realidade em expansão, na qual as organizações preocupam-se com o entorno e pensam uma realidade menos previsível, ressignificando as suas ações (Curvello; Scroferneker, 2008).

Diante das mudanças em diversos aspectos dos processos comunicativos, neste capítulo temos como proposta uma reflexão mais profunda sobre os conceitos de visibilidade e interação na internet, os quais apontam a presença das características da sociedade midiatizada com efeitos diretos sobre a comunicação organizacional.

A interação e os novos processos de comunicação

Nos meios de comunicação tradicionais (rádio, TV e impressos) a interação é proposta como uma ação diferida e difusa no espaço e no tempo que é possibilitada pela amplitude do alcance das mensagens a partir dos meios de comunicação (Braga, 2000). Dessa maneira, os fatos não precisam mais de ser





presenciados para terem significado público, pois se criam novos contornos para a interação no mundo social, novos tipos de relações do indivíduo com os outros e consigo mesmo.

Neste capítulo, interessa-nos compreender os significados do processo de interação na internet. Inicialmente podemos destacar a evolução tecnológica do meio em relação aos demais. As novas configurações técnicas trazem a abertura de possibilidades de relacionamento entre pessoas e contato com conteúdos, além da convergência, pois na internet texto, som e imagem unem-se e formam mensagens mais complexas das que existiam até então.

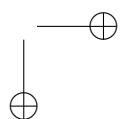
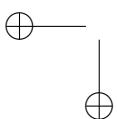
A questão da interação mediada por computador é tratada por Primo (2007). Ele propõe que o estudo da interação deve privilegiar o processo da interação em si, e não enfatizar apenas a máquina ou somente os seres humanos. Dessa forma considera que o ideal é valorizar os acontecimentos entre os interagentes¹ e a qualidade da relação que emerge da ação entre eles. Neste contexto o autor classifica a interação mediada pela internet em dois tipos: mútua e reativa.

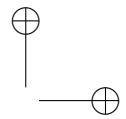
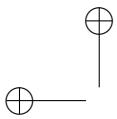
Na interação mútua a atuação dos interagentes é dialógica e emergente, ou seja, ela vai sendo definida durante o processo de comunicação. É pela característica da reciprocidade que a interação mútua se diferencia da interação reativa. Nela os participantes reagem a partir de suas percepções e podem confirmar, rejeitar ou modificar a opinião dos demais. Essa perspectiva proporciona que o processo de comunicação modifique-se e não siga um caminho linear e pré-determinado. O desequilíbrio constante do processo comunicativo complexifica-se e as interações mútuas funcionam como uma força propulsora para novas atualizações, pois a relação vai se construindo sem uma previsibilidade.

As interações mútuas apresentam uma processualidade que se caracteriza pela interconexão dos subsistemas envolvidos. [...]

Uma interação mútua não pode ser vista como uma soma de ações individuais. Entende-se pelo princípio sistêmico de *não-*

¹ Conforme Primo (2007, p.149), “receptor, usuário, utilizador e novo espectador são termos infelizes no estudo da interação, pois deixam subentendido que essas figuras estão à mercê de alguém hierarquicamente superior, que é quem pode tomar de fato as decisões”. Por essa razão, o termo interagente é utilizado, subentendendo a ação do internauta no processo interativo mútuo, isto é, aquele que não tem resultados previamente definidos e programados.





somatividade que esse tipo de interação é diferente de mera soma das ações ou das características individuais de cada interagente (Primo, 2007, p.101).

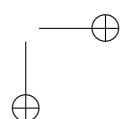
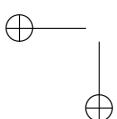
Já na interação reativa ocorre uma ação e reação entre indivíduo e máquina na qual a máquina já possui uma proposta elaborada e as condições de troca são predeterminadas. As interações se estabelecem segundo determinam as condições iniciais, ou seja, são relações potenciais de estímulo-resposta impostas por pelo menos um dos usuários. As interações reativas “dependem de uma delimitação prévia das trocas possíveis e da disposição antecipada das alternativas viáveis” (*ibidem*, p.121). A previsibilidade, ao contrário da interatividade, é a característica principal da interação reativa e nela “a pessoa terá de adaptar-se à formatação exigida, manifestando-se dentro das condições e dos limites previstos” (*ibidem*, p.135).

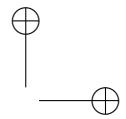
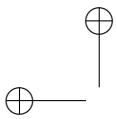
Outra autora de renome no cenário da cibercultura é Suely Fragoso. Para ela a interação social mediada pela internet introduz novos elementos na experiência espacial contemporânea e evidencia a importância do espaço como instância de mediação. Nesse contexto ressalta que “a interatividade é apontada como um dos elementos principais, senão o mais importante, da redefinição das formas e processos psicológicos, cognitivos e culturais decorrente da digitalização da comunicação” (Fragoso, 2001, p.1).

Numa perspectiva atualizada Fragoso (2012) analisa as particularidades da interação pela internet e suas implicações destacando que os pesquisadores precisam adotar uma perspectiva centrada no sujeito, pois sem ele as próprias ideias de interação e sociabilidade deixam de fazer sentido. A autora mencionada destaca que os pioneiros da rede Arpanet² já consideravam que a utilização das conexões entre computadores para a interação social era mais importante do que somente a transmissão de informações. Dessa forma ressalta e amplia os sentidos do uso dos computadores em busca da relação entre as pessoas.

Em seus estudos sobre a interação social mediada por computador Fragoso (2012) preocupa-se, em especial, com a superação dos limites geográficos percebida na possibilidade de comunicação à distância; do tempo real

² A ARPAnet, precursora da internet, foi iniciada em 1969 com a conexão de quatro centros de pesquisa nas universidades da California/Los Angeles (UCLA), de Stanford, de Santa Barbara e de Utah (Fragoso, 2012, p.68).





possibilitado por meio da comunicação síncrona e da relação entre mais pessoas referenciada na comunicação *muitos-muitos* realizada na rede.

Esse formato de interação é considerado uma facilidade da configuração técnica da rede. Nela várias pessoas falam ao mesmo tempo e isso pode causar a entropia, devido ao grande número de informações em circulação. “Na internet, novas estratégias de interação vêm sendo desenvolvidas para contornar o problema da entropia. São os formatos muitos-muitos que se situam entre a conversação e a divulgação de informações, entre o diálogo e a publicação” (*ibidem*, p.71).

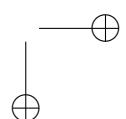
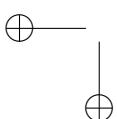
Nas palavras de Fragoso (2012, p.80) “a interação mediada pela internet produz um novo tipo de experiência espacial, cujas peculiaridades são resultado da convergência de possibilidades técnicas específicas e da flexibilidade com que elas têm sido apropriadas”. A fala da autora nos leva a refletir sobre os sentidos que foram sendo construídos pelos sujeitos a partir da apropriação da rede para expressar opiniões sobre os produtos e serviços das organizações.

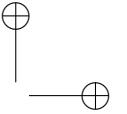
Uma questão fundamental na pesquisa de Fragoso (2012) são as reflexões sobre a inseparabilidade das vivências *online* e *offline*. Para ela a pluralidade das experiências espaciais na vida cotidiana amplia-se nas interações sociais mediadas pela internet, por isso sugere que é preciso compreender essas duas vivências como facetas de uma única espacialidade.

Os protestos no Brasil e a união das vivências *off* e *online*

Os protestos que aconteceram no Brasil no mês de junho de 2013 podem ser entendidos como exemplos da união dessas duas posturas, uma vez que as manifestações iniciaram-se nas redes sociais. Segundo o pesquisador Fábio Malini³ tudo começou a partir de um evento criado no *Facebook* chamado “Terceiro grande ato contra o aumento da passagem” que teve mais de 28 mil perfis confirmados. É fato que existiram perfis de outras cidades e estados que não estariam presentes, mas a ideia da participação virtual também denotou força e aprovação ao acontecimento.

³ Matéria publicada no *blog* do Laboratório de estudos sobre imagem e cibercultura (Labic). Disponível em www.labic.net. Acesso em 20 jun. 2013.





A seguir o pesquisador comenta a articulação entre as posturas daqueles que foram para a rua e daqueles que são denominados por muitos como “ativistas de sofá⁴”.

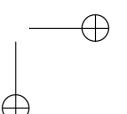
A dinâmica do *Facebook* ilustra curiosamente a articulação rua e rede. Há aqueles que estão presente na primeira; há aqueles que estão na segunda. Os primeiros enunciam; Os segundos anunciam. Os primeiros, de dentro da mobilização, relatam. Os segundos, de dentro da rede, espalham e comovem (Malini, *online*).

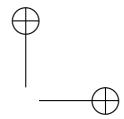
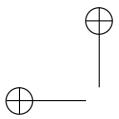
A repercussão dos protestos e a amplitude que alcançaram em pouco tempo denotam uma grande articulação dos sujeitos. Tais repercussão e amplitude aconteceram nitidamente a partir das redes sociais, entre os principais temos *facebook*, *twitter* e *youtube*. Um fato interessante foram os comentários dos sujeitos sobre a parcialidade dos veículos tradicionais. Inicialmente, sobretudo a televisão, deu visibilidade somente aos atos de vandalismo e não abordou a atitude incorreta de alguns policiais. Porém, de modo instantâneo as pessoas que estavam nas ruas postaram informações diferentes daquelas transmitidas pela televisão. Com isso se percebeu claramente a tentativa de criminalização dos movimentos feita pelos veículos tradicionais, fato que foi amplamente repudiado, além de acabar reforçando o vínculo entre as pessoas que buscavam um protesto pacífico.

Os veículos tradicionais acabaram refazendo os seus discursos e passaram a acusar apenas alguns grupos como vândalos e baderneiros, sempre destacando que isso acontecia em oposição ao comportamento da maioria dos manifestantes. Numa análise mais profunda, sob o viés dos estudos da cibercultura, entendemos que a gramática da mídia tradicional foi modificada devido à pressão de pessoas em interação constante por meio das plataformas da internet. Esses sujeitos comuns conseguiram dar visibilidade às informações e colaboraram com a construção dos valores e da credibilidade do movimento. Nesse contexto as funções de emissor e receptor misturam-se.

A ideia de Primo (2007) a respeito de o foco ter de incidir sobre os interagentes do processo comunicacional e não somente nas tecnologias leva-nos a

⁴ O termo faz menção ao que se convencionou chamar “ativismo de sofá”, em referência a internautas que protestavam apenas nas redes sociais. Disponível em: <http://g1.globo.com>. Acesso em 26 jun. 2013.





refletir sobre as relações entre os sujeitos durante os protestos, os modos como foram construídas e a relevância para a sociedade. Em obra mais recente o autor confirma que isso gera o “reconhecimento de uma complexidade que extrapola em muito as perspectivas transmissionistas e/ou atomizadas” (Primo, 2013).

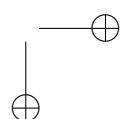
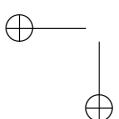
No contexto das mobilizações sociais que aconteceram no Brasil, o filósofo Lévy foi referenciado em grande parte da mídia pela sua definição de inteligência coletiva (quase 15 anos depois a ideia de construção social coletiva a partir da rede entra em debate novamente). Em entrevista concedida pelo *twitter* ao Jornal *O Globo* no final do mês de junho de 2013, o pesquisador continua defendendo que vivenciamos uma comunicação sem fronteiras, não controlada pela mídia tradicional.

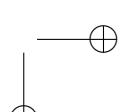
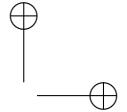
Segundo ele, isso configura uma identidade em rede, que manifesta a construção de uma inteligência coletiva calcada em pressupostos da transparência. Quando questionado sobre a falta de líderes na atualidade Lévy defende que isso é um sinal de uma nova maneira de coordenar que está sendo realizada em rede. As relações de confiança são construídas de maneira diferente conforme expõe:

Você não confia na mídia em geral, você confia em pessoas ou em instituições organizadas. Comunicação autônoma significa que sou eu que decido em quem confiar, e ninguém mais. Eu consigo distinguir a honestidade da manipulação, a opacidade da transparência. Esse é o ponto da nova comunicação na mídia social (Lévy, *online*)⁵.

As mudanças do ambiente, inicialmente, são quase imperceptíveis até irem ganhando corpo e emergirem como transformações qualitativamente diferenciadas. Neste sentido, a postura das organizações diante das tecnologias e dos modos de interação que ela proporciona são exemplos, pois sua inserção foi acontecendo de maneira lenta até se tornar algo que influencia fortemente na sua construção social.

⁵ Disponível em: <http://oglobo.globo.com>. Acesso em 02 jul. 2013.





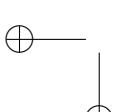
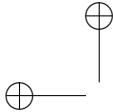
Novas formas de visibilidade: a autonomia das instâncias

O processo de obtenção da visibilidade nos meios tradicionais possui características inerentes à comunicação de massa. No universo de estudo sobre a comunicação das organizações consideramos que os principais pontos são: a falta de autonomia na publicação das informações e as regras dos veículos para transformar os fatos em notícias. Segundo Castells (2005) a visibilidade é imprescindível para a sociedade. Ele considera que o espaço midiático domina a mente dos sujeitos que trabalham com base num mecanismo fundamental: presença/ausência de mensagens na mídia.

Se o processo de visibilidade adquire relevância social nos meios tradicionais, a partir do advento da internet ele passa por algumas reformulações. Inclusive, Thompson (2008) atualiza suas considerações e propõe que se o advento da imprensa fez com que o controle do tipo de visibilidade ficasse impossível, o nascimento da internet e de outras tecnologias digitais torna esse entendimento ainda mais difícil. Ao abordar a internet, o autor mencionado entende que novas formas de visibilidade foram amplificadas e tornaram-se mais complexas, pois o ambiente da comunicação está cada vez mais intenso e a quantidade de fluxos é maior do que antes. O autor mencionado aponta o fenômeno do compartilhamento feito pelos sujeitos e enxerga a interferência da quantidade de publicações sobre aqueles que detém o poder e que antes tinham mais domínio sobre a publicação das mensagens.

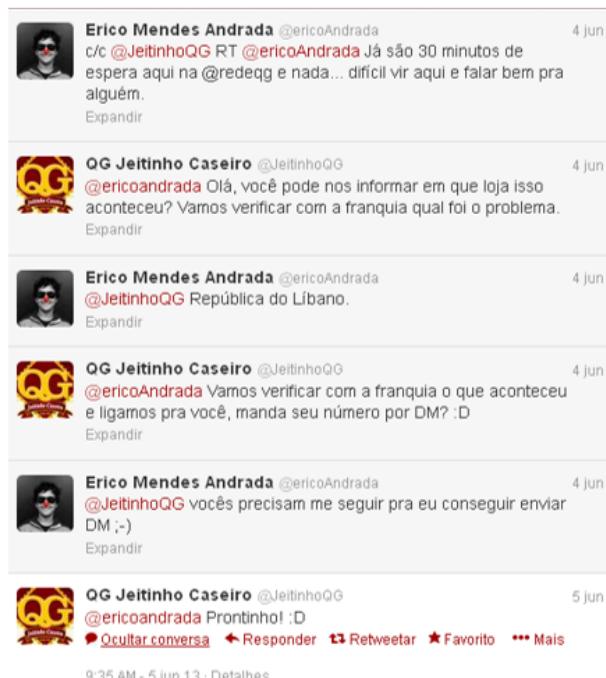
A internet traz a descentralização das instâncias de produção e recepção de informações que faz com que as organizações vivenciem outras lógicas de visibilidade, tanto internas, relacionadas às próprias rotinas de produção e publicação de informações como vemos nos portais organizacionais e na criação de perfis em redes sociais, quanto externas, quando nos remetemos às falas dos públicos que alcançam visibilidade em plataformas da rede como *blogs*, *facebook* e *twitter*, nas quais publicam suas opiniões a respeito dos produtos e serviços consumidos e por vezes questionam as organizações.

A presença dos públicos nas redes configura novas possibilidades para a visibilidade de mensagens. No exemplo exposto a seguir vemos o questionamento de um consumidor à organização sobre a qualidade de seus serviços. A plataforma utilizada, neste caso a rede social *twitter*, permite que ele dirija sua mensagem à organização, pois ela também possui um perfil na rede.



Dessa forma a visibilidade inicial promovida pelo consumidor transforma-se numa interação dentro das possibilidades da rede social. Essa é uma das principais diferenças da comunicação em rede se comparada à comunicação tradicional. Esses processos de visibilidade e interação eram restritos antes do advento da internet, pois sujeitos e organizações tinham menos possibilidades de contato. E, mesmo quando esse relacionamento era estabelecido, acontecia apenas entre as duas instâncias, não sendo público para os demais. Na atualidade os comportamentos são diferentes conforme ilustra a figura a seguir.

Figura 1 – Conversa entre organização e cliente na rede social twitter.



Fonte: Twitter.com⁶

⁶ Disponível em: <https://twitter.com>. Acesso em 26 jun. 2013.

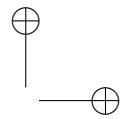
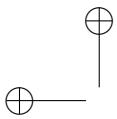
Um evento interessante, nessa análise, é que ao buscarem visibilidade na mídia tradicional as organizações ficam diante de uma situação na qual não possuem autonomia sobre as informações que serão publicadas pelos veículos à sociedade. Porém, essa falta de autonomia também acontece na internet, mas agora sob outro viés, pois nesse caso são os sujeitos que conferem visibilidade àquelas organizações em que confiam mais ou não, o que pode ser visto como um sistema de recomendação.

Por meio da visibilidade proporcionada pela rede, os sujeitos conferem sentidos às organizações os quais se convertem em valores, como autoridade e reputação, e que passam a ser buscados por todas elas. Por isso é preciso refletir não apenas sobre a transposição de ações de um meio para outro, mas também sobre como as características da internet influenciam nas rotinas de comunicação de sujeitos, meios e organizações.

Sob esse ponto de vista a visibilidade continua sendo uma característica necessária, o ponto de partida para a troca de informações que colabora para a criação da identidade, imagem e reputação em busca da legitimação das organizações. Nesse contexto, entendemos que os dispositivos em rede elevaram a obtenção da visibilidade a algo mais profundo do que apenas “publicizar”. De tal modo, pensamos que esse conceito passa a englobar fenômenos ligados à autonomia, à interação entre sujeitos e às novas formas de sociabilidade.

A forma de alcançar a legitimidade, através da compreensão mútua vai além da visibilidade: significa construir um conceito público da organização, através de uma imagem que projete os valores com os quais espera ser reconhecida. Espera-se que tal conceito público seja capaz de dar-lhe aprovação, credibilidade e reputação. Através da reputação, mais do que a boa-vontade dos públicos em relação a ela, objetiva conquistar o aumento do seu poder de fala e de influência em relação às questões publicamente relevantes e do seu poder de negociar sentidos em relação às controvérsias com os públicos (Simeone, 2006, p.4).

Um acontecimento interessante para ilustrar as transformações na ordem e estrutura dos processos de visibilidade a partir da internet foi a criação e manutenção do *blog* organizacional “Fatos e Dados” pela empresa Petrobras. O *blog* foi criado em junho de 2009 como uma estratégia da organização para



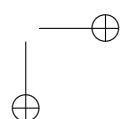
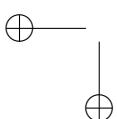
responder aos questionamentos e esclarecer seus públicos sobre uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) que envolvia a companhia. Ela publicava no *blog* as perguntas enviadas pelos veículos tradicionais juntamente com as suas respostas e em muitos momentos isso era feito antes das reportagens saírem nos veículos tradicionais. Isso gerou indignação dos órgãos de imprensa que acusaram a Petrobras de utilizar o *blog* para “vazar reportagens”. A empresa, por sua vez, defendeu-se utilizando o pressuposto da transparência das informações.

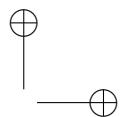
Nesse contexto percebemos em alguns pesquisadores da área da comunicação organizacional uma inquietação com a questão da autonomia na visibilidade de assuntos por meio da plataforma, eles vêem nessa ação algo estratégico feito pela organização a partir das possibilidades da *web*, mais especificamente do *blog*. Neste âmbito destacamos os estudos de Träsel (2009), Escobar (2009), Santos e Gomes (2010) e Lasta e Barichello (2010).

Para Träsel (2009, p. 1) o *blog* foi criado “como estratégia de relações públicas para proteger a imagem da companhia, objeto de uma Comissão Parlamentar de Inquérito do Senado Brasileiro”. De um modo mais conservador os pesquisadores Santos e Gomes (2010, p.7) propõem que “É percebendo essa nova configuração da esfera de visibilidade pública que a Petrobras aproveita a oportunidade de falar diretamente a seu público sem intermediações, não ignora a preponderância dos *media* na geração da visibilidade pública e opta pelo diálogo com eles”. Por sua vez, Escobar (2009) acredita que a Petrobras assumiu, em meio a uma crise, um novo lugar de fala diante dos públicos e dos próprios veículos de comunicação.

Já os autores Santos e Gomes (2010) entendem que a Petrobras criou uma alternativa de comunicação utilizando as potencialidades que um *blog* é capaz de proporcionar. Mesmo havendo a seleção de conteúdos publicáveis, a organização utiliza a palavra transparência como uma estratégia corporativa. Em sua pesquisa entendem que a proposta naquele espaço é que tudo poderia ser perguntado e respondido não havendo mais zonas de segredo na empresa. Na concepção de Lasta e Barichello (2010) “o fato de as organizações e os sujeitos poderem construir seus próprios espaços de atuação na ambigüidade da mídia digital concede um poder a eles, antes restrito às empresas de comunicação na mídia tradicional”.

No caso da Petrobras, entendemos que a organização buscou dialogar com as pessoas sobre os fatos que a envolviam. Mesmo instaurando uma espécie



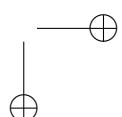


de competição com os meios tradicionais, a organização não escondeu informações negativas visíveis, mas buscou esclarecê-las. Também entendemos baseados nas considerações de Rodrigues (1990) e Hohlfeldt (2001), que a organização utilizou a internet para demonstrar sutilmente que as rotinas de produção editorial dos veículos tradicionais são capazes de omitir ou enaltecer certos tipos de informações, dando visibilidade às mensagens conforme lhes convêm. Esses estudos demonstram que as estratégias de construção e manutenção da visibilidade no ambiente da internet começam a ser objeto de estudos no campo da comunicação organizacional.

Em pesquisa de Lock e Baldissara (2010) encontramos reflexões pertinentes ao tema, os autores propõem que as organizações civis e políticas que buscam a visibilidade precisam adequar-se à lógica comercial e teatral das mídias e hoje a internet faz parte desta concepção.

Podemos perceber, mas não afirmar categoricamente, que a própria visibilidade possibilitada na internet se diferencia em parte da existente nos MCM, porque além da cobertura instantânea e desterritorializada dos fatos políticos e do maior acesso às informações públicas sem os filtros de controle, houve também grande mudança nos usos e práticas sociais possibilitados pelo mundo virtual que até então não era possível (Lock; Baldissara, 2010, p.13).

Nesse sentido, consideramos que a visibilidade das informações na internet busca a inserção da organização na rotina dos públicos que são seus principais mantenedores. Estar visível garante a permanência da organização na mente dos interlocutores, fazendo-a estar presente na construção simbólica de sua realidade. Corroboram com Oliveira, Paula e Marchiori (2012, p.6) quando expressam que “nesse espaço os atores sociais constroem discursos e buscam, através deles, legitimar sua atuação a partir da visibilidade dos meios de comunicação”.



Considerações finais

Os regimes de visibilidade pública⁷ e interação entre organizações, meios e sujeitos já não acontecem apenas por intermédio dos meios tradicionais, pois o desenvolvimento e consolidação da internet emanam novos significados e sentidos que são construídos e incorporados ao cotidiano dessas instâncias sociais.

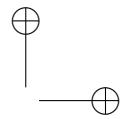
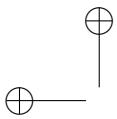
O principal atributo da internet foi tornar possível a descentralização do local de produção de informações ao permitir que sujeitos e organizações não pertencentes aos veículos tradicionais publicassem informações sobre os mais diversos assuntos, da mesma forma que possibilitou a reconfiguração dos próprios meios. Assim, observar e sistematizar as lógicas empíricas da inclusão da internet nos processos de comunicação nos leva a ampliar o conhecimento desses fenômenos em desenvolvimento na sociedade midiatisada e, dessa forma, refletir sobre a comunicação organizacional nesse contexto.

Entendemos a interação na internet como mais uma possibilidade, ou seja, ela não exclui os demais tipos que acontecem nos meios de comunicação tradicionais. A perspectiva da convergência (Jenkins, 2008) mostra-nos que a interação na internet diferencia-se dos demais tipos, sobretudo, devido às características técnicas. A possibilidade de interação mútua (Primo, 2007) entre as pessoas por meio da interface e da conexão instantânea, por exemplo, gera novos sentidos para a construção simbólica dos discursos.

Da mesma forma, a sincronia da comunicação em rede, assim como a relação *muitos-muitos* que a interação na internet proporciona, demonstra que ela redefine os processos cognitivos a partir de novas formas de sociabilidade, num processo cíclico que constrói outros padrões culturais, a ponto das vivências *off-line* e *online* serem consideradas facetas de uma mesma realidade (Fragoso, 2012).

Já a visibilidade midiática é um fator preponderante dentro da sociedade. Para Castells (2005) os sujeitos constroem seu conhecimento a partir das informações expostas nos meios de comunicação. Ao compararmos os modos de visibilidade da internet àqueles anteriores a ela, entendemos que a complexificação da teia social, advinda com as tecnologias, traz novas possibilidades

⁷ Para Sodré (2002, p. 16) “toda e qualquer sociedade constrói regimes auto-representativos ou de visibilidade pública de si mesma. Os processos públicos de comunicação, as instituições lúdicas, os espaços urbanos para encontros da cidadania são fenômenos que o compõem”.



para a publicização das informações. Thompson (2008) propõe que no ambiente em rede os fluxos de comunicação são mais intensos e o controle das informações torna-se mais difícil, uma vez que nos meios tradicionais os filtros editoriais predominam.

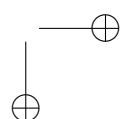
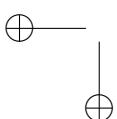
Nesse sentido, organizações, meios de comunicação e sujeitos tornam-se mais autônomos. Acreditamos que sujeitos e organizações nitidamente passam por mudanças mais consideráveis, uma vez que antes agir via mídia era algo mais distante da realidade e a internet torna isso mais fácil e possível. Os sentidos da visibilidade na internet são diferentes, pois os espaços elucidam novas formas de construção da realidade. Com um número maior de informações visíveis e interações constantes as rotinas passam por reconfigurações que elucidam novos modos de entendimento e atuação de cada uma dessas instâncias na sociedade.

À medida que surgem novos meios, mudam-se também as estratégias de comunicação. Interessa-nos compreender a influência desses fenômenos sobre os regimes de visibilidade pública e interação das organizações, essas que se encontram inseridas num mercado de valores simbólicos regido pela oferta constante de informações em que estar visível é uma das condições essenciais para sua existência social.

A facilidade em produzir mensagens e interagir por meio das plataformas da internet leva as organizações a entrar em contato com “um enfoque mais interacional, circular e sistêmico em oposição ao pensamento simplificador, reducionista e linear” (Curvello;Scroferneker, 2008, p. 15). Essa é uma postura mais coerente com a atualidade, pois investe em pressupostos não somente de imagem e representação, mas também de construção conjunta, em busca da legitimação e construção de sua reputação diante dos públicos vinculados a ela.

Referências

- Braga, J.L. (2012). Circuitos versus campos sociais. In J.J. Junior; M.Â. Matos & N. Jacks (Orgs), *Mediação & Midiatização*. Salvador: EDUFBA, Brasília: Compós.
- Braga, J.L. (2000). Interação e Recepção. Grupo de Trabalho “Comunicação e Recepção”. *Anais... IX Encontro da Compós*. Porto Alegre.



- Braga, J.L. (2005). A Sociedade em Rede: do Conhecimento à Política. In M. Castells & G. Cardoso (Orgs). *A sociedade em rede do conhecimento à Ação Política*. Lisboa: Imprensa Nacional. Casa da Moeda.
- Braga, J.L. (2008). Comunicación, poder y contrapoder en la sociedad red (II). Los nuevos espacios de la comunicación. *TELOS. Cuadernos de comunicación e Innovación*. Abril – Junio, nº 75. Disponível em <http://sociedadinformacion>. Acesso em: 15 abr 2013.
- Curvello, J.J.A. & Scroferneker, C.M. (set./dez. 2008). A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. *E-compós. Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação*. Brasília, v.11, nº 3.
- Escobar J. (2009). O blog como ferramenta estratégica para a comunicação organizacional num momento de crise: um ensaio sobre o Blog da Petrobras. *Anais... XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, Curitiba, PR.
- Fausto Neto, A. (2006). Midiatização, prática social-prática de sentido. Seminário sobre midiatização, Rede Prosul, *Anais...* São Leopoldo: UNISINOS.
- Fragoso, S. (2001). De interações e interatividade. *Anais... X Compós. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação*, Brasília-DF.
- Fragoso, S. (2012). Mediações espaciais da sociabilidade *on-line*. In I.L. Oliveira & M. Marchiori (orgs). *Redes Sociais, Comunicação, Organizações*. São Caetano do Sul: Editora Difusão.,
- Hohlfeldt, A. (2001). Hipóteses contemporâneas de pesquisa em comunicação. In A. Hohlfeldt; L. Martino & V. França (orgs) *Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências*. Petrópolis: Vozes.
- Jenkins, H. (2008). *Cultura da Convergência*. São Paulo: Aleph.

Lasta, E. & Barichello, E. (2010). Comunicação Organizacional na Mídia Digital: A Cauda Longa da Informação Gerada após o Lançamento do Blog Corporativo Fatos e Dados da Petrobras. *Anais...* XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - Caxias do Sul, RS.

PIERRE LÉVY comenta os protestos no Brasil. Disponível em:
<http://oglobo.globo.com>. Acesso em 02 jul. 2013.

Lock, M. & BALDISSERA, R. (2010). Comunicação política on-line: estratégias de administração da visibilidade no ambiente da web 2.0. *Anais...* IV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. Porto Alegre: Abrapcorp.,

Malini, F. (s.d.). *A Batalha do Vinagre: por que o #protestosp não teve uma, mas muitas hashtags.* Disponível em www.labic.net. Acesso em 20 jun. 2013.

Oliveira, I.L. & Paula, M.A. (2007). *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus.

Oliveira, I.L; Paula M.A. & Marchiori, M. (2012). Um giro na concepção de estratégias comunicacionais: dimensão relacional. Encontro do Fórum Iberoamericano de Estratégias de Comunicação. *Anais...* República Dominicana.

Primo, A. (2007). *Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição.* Porto Alegre: Sulina.

Primo, A. (2013). Interações mediadas e remediadas: controvérsias entre as utopias da cibercultura e a grande indústria midiática. In Primo, A (org). *Interações em rede.* Porto Alegre: Sulina.

Rodrigues, A.D. (1990). *Estratégias da Comunicação. Questão Comunicacional e Formas de Sociabilidade.* Lisboa: Presença.

Santos, N. & Gomes, W. (2010). O blog fatos e dados e sua articulação com a esfera de visibilidade pública. *Revista Iniciacom*, vol. 2, nº 2.

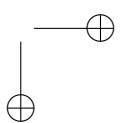
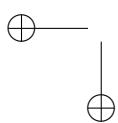
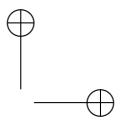
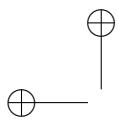
Simeone, M. (2006). As relações públicas no complexo de administração da visibilidade pública: uma visão política. *Anais... XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*- UnB, Brasília- DF.

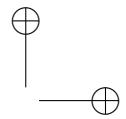
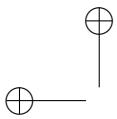
Sodré, M. (2002). *Antropológica do Espelho. Por uma teoria da comunicação linear e em rede*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Thompson, J. (2008). A nova visibilidade. *MATRIZes*, vol. 1, nº 2. Disponível em: www.usp.br. Acesso em 10 jun. 2011.

Träsel, M. (2009). Comunicação mediada por computador e newsmaking: o caso do blog da Petrobras. *Anais... XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, Curitiba, PR.

TWITTER. (s.d.). *Jeitinho Caseiro*. Disponível em: <https://twitter.com>. Acesso em 26 jun. 2013.





As estratégias de comunicação das ONGs de cidadania, igualdade de género e/ou feministas: interconexões entre *media mainstream* e *media sociais*

Carla Cerqueira

Universidade do Minho

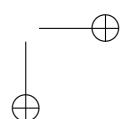
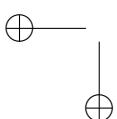
Resumo: As organizações não-governamentais (ONGs) que trabalham com temáticas de cidadania, igualdade de género e/ou feminismos desde cedo perceberam a importância de comunicar através dos *media mainstream*. Estes funcionam como canais que permitem transmitir ideais e iniciativas realizadas para os mais diversos públicos e captar simpatizantes para as causas. Contudo, a visibilidade nem sempre tem sido a desejada e, com o surgimento da Internet, nomeadamente dos *media sociais*, estas organizações começam a redefinir as suas estratégias de comunicação e a posicionar-se no espaço público através de novas plataformas. Neste artigo apresentamos um estudo exploratório em torno das estratégias de comunicação utilizadas por algumas ONGs que trabalham com temáticas de cidadania, igualdade de género e/ou feminismos em Portugal e Espanha. Focamos a análise na articulação entre *media mainstream* e *media sociais* e na mudança de paradigma que parece decorrer da utilização de novas ferramentas de comunicação por parte destas organizações.

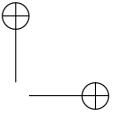
Palavras-chave: organizações não-governamentais, género, feminismos, cidadania, *media*.

Introdução

A Comunicação faz parte da identidade das organizações sociais (Chaves, 2012), e especificamente das organizações não-governamentais (ONGs), uma vez que estas pretendem dar a conhecer os seus objetivos, granjeiar apoiantes e mobilizar a opinião pública em geral para as suas causas. Para tal, procuram jogar com os critérios de noticiabilidade, passando os filtros dos *media mainstream* e obtendo visibilidade na esfera pública, mesmo

Novos media e novos públicos, 45-62



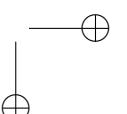


recorrendo a diferentes tipos de estratégias completamente diferenciado (Davis, 2003). Contudo, nem sempre tem sido fácil penetrar na agenda jornalística, uma vez que esta recebe diariamente inúmeros materiais, operando uma grande seleção do que vai ser publicado. Assim, com a emergência da Internet, nomeadamente das redes sociais, as ONGs encontraram espaços alternativos e/ou complementares de comunicação com os seus diversos públicos.

Se já existe um vasto trabalho, quer a nível nacional, quer a nível internacional, sobre a cobertura noticiosa que é feita de determinadas ONGs, se nos centrarmos nas estratégias de comunicação utilizadas por essas organizações ainda há ainda um longo caminho a percorrer em termos de investigação. Neste sentido, consideramos fundamental colocar a tónica nestes atores sociais. Segundo Matos (2001, p. 38), as ONGs resultam de movimentos associativos e obedecem a valores humanistas. Ou seja, são organizações não lucrativas e não governamentais que visam a resolução de determinados problemas sociais, a promoção de uma sociedade mais justa, e portanto almejam a mudança social em determinadas esferas¹. Logo, pretendemos perceber as estratégias de comunicação utilizadas pelas ONGs que trabalham com as temáticas de cidadania, igualdade de género e/ou feminismos nos contextos português e espanhol. O nosso foco nestas organizações justifica-se pelo facto da investigação existente apontar para uma cobertura noticiosa que não tem favorecido a legitimidade destes movimentos sociais e dos seus coletivos. No caso dos movimentos feministas, as análises referem que os *media mainstream* não lhes permitiram criar uma imagem que possibilitesse captar mais simpatizantes, expressar os seus posicionamentos e lutar pelas suas causas na esfera pública (e.g. Ashley & Olson, 1998; Barakso & Schaffner, 2006; Gallagher, 1981; McNeil, 1975; Rhodes, 1995; Robinson, 1978).

Portanto, as narrativas dominantes apresentadas pelos *media mainstream* têm frequentemente estado distanciadas dos objetivos das organizações que trabalham com estas temáticas de cidadania, igualdade de género e/ou feminismos. Estas organizações sociais tendem para uma visão alternativa de sociedade, a qual vai questionar o *status quo* geralmente mantido pelos meios de comunicação social. Deste modo, é fundamental perceber como definem as suas estratégias de comunicação e que leituras fazem da cobertura noticiosa que é feita pelos *media mainstream*.

¹ Para aprofundar a evolução do conceito de ONG ler o trabalho de Willetts (2001).



A igualdade de género e/ou feminismos nos *media mainstream*

Os *media mainstream* dão proeminência pública a certos atores sociais, eventos e ideias, orientando as pessoas sobre que assuntos pensar e de que forma é que o devem fazer (e.g. Dearing & Rogers, 1996; Gitlin, 1980; Saperas, 1993; McCombs & Shaw, 1972). Assim, como sustenta Maria João Silveirinha (2001), trata-se de um espaço utilizado para criar plataformas de mobilização de apoiantes e de consenso público de ideais, daí que estes assumam um papel fulcral para as organizações sociais. O tratamento mediático pode funcionar como um meio para potenciar a visibilidade destas e para cativar simpatizantes, isto é, para lhe dar forma e coerência na esfera pública, a qual funciona como uma base para a ação política. Contudo, pode igualmente revelar-se um obstáculo para que se consigam concretizar diversas lutas no espaço público, quer pela invisibilidade dada às organizações, quer pela desvirtuação dos seus objetivos em termos de tratamento noticioso.

No caso do movimento feminista² e das ONGs que o integram, quer sejam elas denominadas organizações de direitos humanos, cidadania, igualdade de género ou feministas, estas querem ter visibilidade no espaço público, criando aquilo a que Van Zoonen (1992; 1994) apelidou de ‘identidade pública’. Esta é concebida não apenas como produto da colisão de discursos sobre o género e a política, mas também como o produto de conflitos entre as rotinas organizacionais dos movimentos e dos *media* e entre as preferências individuais divergentes entre profissionais e ativistas (van Zoonen, 1994, p.155). Visa-se por isso a legitimidade das causas e lutas através de ações políticas que cativem os *media* e que consigam alcançar a opinião pública.

Os estudos que têm procurado analisar a relação entre os *media mainstream* e o movimento feminista demonstraram que, desde as primeiras lutas e manifestações, estes tanto fizeram para promover como para frustrar os objetivos feministas (Rhodes, 1995). Os *media mainstream* acabaram por contribuir para a imagem redutora que se criou dos ativistas e do próprio movimento, bem como para a falta de reconhecimento e legitimidade das causas defendidas. De acordo com Bonk (1988 in Kahn & Goldenberg, 1991, p.105), nas décadas de 1960 e 70 a informação relacionada com o movimento era vista sobretudo como direcionada para as mulheres, sendo que este aparecia associado

² O movimento feminista é encarado de forma plural, integrando diversos coletivos com posicionamentos e formas de atuação diferenciados.

a acontecimentos inusitados e de forma sensacionalista (Watkins & Emerson, 2000, p.153). A cobertura mediática tendia, por isso, a focar-se mais no estilo do que na substância (Dow, 1999), ou seja, a tratar as temáticas de forma simplista, dando visibilidade a um leque restrito de assuntos (e.g. Costain *et al.*, 1997; Bronstein, 2005). A mencionar também que, tal como Susan Faludi (1991) arguiu, sempre que as mulheres conseguem algum feito histórico, o fenómeno chamado *backlash* manifesta-se e torna-se muito visível nos meios de comunicação social. Ou seja, sempre que se alcançavam algumas metas no que se refere à igualdade, estas tinham uma escassa visibilidade nos *media*, demonstrando que o movimento feminista já não era considerado necessário. Este tipo de cobertura tende a desencorajar a expansão de simpatizantes.

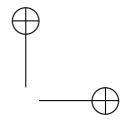
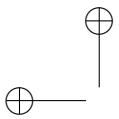
Além disso, como explica Louise North (2009, p.742), muitas vezes os feminismos têm sido renegados e castigados pelos *media* – “it is the ‘F-word’ (Whelehan, 2000), a “scare-word” (Schaffer, 1998), a “dirty word” (Becker, 1998)”. Trata-se de algo que é considerado desviante, embora a emancipação seja vista como legítima (Van Zoonen, 1992). Portanto, aquilo que parece ser problemático em termos de cobertura noticiosa é o posicionamento das organizações como sendo explicitamente feministas.

De realçar igualmente que os eventos organizados pelas organizações de mulheres e/ou feministas conseguiam mais facilmente encaixar nos critérios jornalísticos e era precisamente nesses momentos que estas conseguiam maior visibilidade (Epstein, 1973, in Kahn & Goldberg, 1991, p.106), pois no quotidiano têm grandes dificuldades em concentrar a atenção dos *media* (Barakso & Schaffner, 2006).

Se atentarmos ao contexto português, os estudos nesta área são ainda diminutos. Destacamos, por isso, o estudo de Mendes & Seixas (2002, p.26) sobre os movimentos sociais aos olhos dos *media*, onde demonstram a existência de “uma crescente mediatização das acções colectivas e dos actos de protesto em Portugal. Esta mediatização é causa e consequência do aumento da espectacularização das ações empreendidas, e indica uma difusão alarmada e um conhecimento geral dos dispositivos comunicacionais da produção de notícias”. Na mesma linha de investigação, José Manuel Mendes (2004), recorrendo ao exemplo da vinda a Portugal de uma embarcação da organização *Women on Waves*, mostra como existiu por parte do jornal *Público* “a ausência de um trabalho de resistência gramatical ou de desconstrução das denominações e das categorias atribuídas pelos *media*, demonstrando a inca-

pacidade das associações promotoras da iniciativa de afirmarem no espaço público uma visão mediática alternativa” (Mendes, 2004, p.154). Também Manuela Tavares (2011) salienta, na linha de autores internacionais já referidos, a propósito da cobertura jornalística dos movimentos feministas em Portugal, que algumas temáticas só tinham espaço nos suplementos orientados para ‘temas de mulheres’ e tinham a autoria de mulheres jornalistas. Uma análise de Carla Martins e colaboradoras (2008), focada na cobertura do terceiro Congresso Feminista, que ocorreu em Lisboa em 2008, chega à conclusão que este evento teve uma cobertura bastante extensa, e que foi pensado precisamente para ser mediatizado. Por fim, num estudo sobre os movimentos de mulheres na imprensa portuguesa, Marta Peça (2010, p.6) chegou à conclusão que existe “uma cobertura mediática variada e pluriforme, na qual coexiste uma sobre-representação e uma sub-representação de temas e actores”. Estes resultados apontam, para “uma esfera pública partilhada por um número significativo de actores, ainda que a distribuição de poder seja muito desigual entre as associações que os constituem” (Peça, 2010, p.6). A seleção das notícias dá destaque ao episódico e à cobertura de eventos em detrimento de um debate aprofundado sobre as temáticas. Paralelamente, segundo a autora referida, verifica-se uma maior mediatização da agenda das associações quando ela está em conformidade com as agendas do poder político formal. Cerqueira (2012) chegou à conclusão que a cobertura jornalística do Dia Internacional das Mulheres na imprensa portuguesa também é marcada por um acesso desigual de temáticas e organizações da sociedade civil.

Embora haja a necessidade de manter alguma proximidade dos *media mainstream*, atendendo à sua importância na sociedade, é fundamental não se deixar asfixiar por estes (Estanque, 1999, p.107). As lutas pelo reconhecimento acabam não raras vezes por se transformar unicamente em lutas pela visibilidade, o que acarreta pesadas limitações. Assim, a relação das organizações que trabalham com as temáticas de cidadania, igualdade de género e/ou feministas tendem a manter uma relação de proximidade/afastamento com os *media mainstream* uma vez que, se por um lado podem funcionar como um obstáculo, por outro permitem almejar a tão desejada gramática da visibilidade (Clark, 2007). Além disso, as organizações também poderão fazer uso de canais alternativos que coloquem à disposição dos cidadãos os seus pontos de vista, ideais e objetivos.

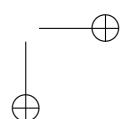
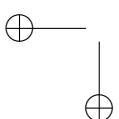


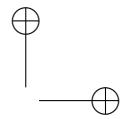
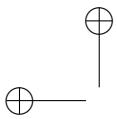
As ONGs, a internet e as redes sociais

A comunicação é encarada como um elemento estratégico pelas ONGs. No entanto, o acesso aos *media mainstream* é cada vez mais difícil e mais competitivo (Bennett, 2003; Hopkins, 2003), e com as novas tecnologias da informação e comunicação estes deixaram de ser as instituições dominantes na esfera pública (Dhalgren, 2011). Portanto, com o objetivo de colmatar as invisibilidades ou enviesamentos a que muitas vezes estão sujeitas nos *media mainstream*, estas organizações recorrem cada vez mais à Internet e a outros meios de divulgação alternativos que lhes possibilitam dar a conhecer as suas formas de atuação. O meio digital facilita o acesso e oferece inúmeras possibilidades de participação (Cerqueira *et al.*, 2009). Aliás, no campo de atuação concreto das organizações, a Internet contribui para dinamizar as lutas das entidades civis a favor da justiça social (Dênis Moraes, 2001), as quais são cruciais enquanto ferramentas de denúncia, pressão e de consciência política (Moraes, 2001; Bennett, 2003). Neste domínio, as redes sociais são uma mais-valia para que as organizações se posicionem no espaço público, ou seja, as novas dinâmicas de comunicação facilitam as estratégias de resistência e transformação enquanto espaços com potencial para as práticas culturais e políticas contra-hegemónicas (e.g. Couldry & Curran, 2003; Downing *et al.*, 2001). De referir igualmente que estes espaços assumem cada vez maior relevância, uma vez que, além de aumentar o campo comunicacional tornando disponíveis grandes quantidades de informação e permitindo chegar a diferentes públicos e favorecer a interatividade com estes (Dhalgren, 2011), eles implicam custos muito reduzidos. A comunicação passa a ser mais acessível e a ser assumida pelas organizações através de diferentes plataformas (Kietzmann *et al.*, 2001).

Portanto, tal como refere Sónia Lamy (2012), o facto de serem partilhadas gratuitamente, fáceis de gerir e de aceder em termos de recursos leva as ONGs a valorizarem cada vez mais estes espaços. Concordamos também com Moraes (2001) quando sustenta que, apesar de todos os obstáculos que comportam, estes *media* são vitais para a construção da cidadania mundial. Isto é, contribuem para fomentar a participação cívica e política (Cardoso & Neto, 2003). No domínio específico dos movimentos feministas e das organizações que atuam neste campo, as tecnologias como a Internet, abrem novas possibilidades (Van Doorn & Van Zoonen, 2008).

Todavia, os estudos nesta área (e.g. Fenton, 2009; Lamy, 2012) demons-





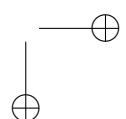
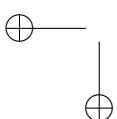
tram que não tem existido um investimento tecnológico e humano nestas novas plataformas, e por isso as organizações precisam de reinventar a forma como comunicam na rede. Não basta reproduzir a comunicação que é feita para os *media mainstream* – é preciso saber utilizar de forma estratégica as ferramentas disponíveis na Internet, de forma a chegar a diversos públicos e afirmar a voz na rede. Trata-se de um desafio que deve levar estas instituições à utilização de forma séria destas novas ferramentas (Kietzmann *et al.*, 2011). Estas podem também servir para apresentar uma comunicação mais profissional e atualizada sobre as organizações e as suas iniciativas, a qual pode funcionar como fonte de informação para os *media mainstream*. É, no entanto, necessário ter em consideração que estes espaços de expressão podem não ser tão democráticos e abertos como muitas vezes se argumenta, pois na Internet convivem ideologias dominantes e marginais (Calvo & Fernández, 2008), sendo que as segundas conseguem captar uma atenção muito reduzida face às primeiras. Portanto, apesar das inegáveis potencialidades que a rede apresenta, consideramos que é importante moderar o entusiasmo face a estes espaços.

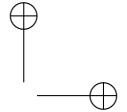
Metodologia

Neste estudo exploratório foram realizadas entrevistas semiestruturadas a ONGs que trabalham com as temáticas de cidadania, igualdade de género e/ou feminismos em Portugal e Espanha. Além disso, foram entrevistadas ativistas que integram mais do que uma ONG ou que fazem parte de plataformas de ação que congregam ONGs que se focam nestas temáticas. No contexto português as sete entrevistas³ centraram-se sobretudo em Lisboa e em Espanha foram realizadas cinco entrevistas⁴ em Barcelona. O critério para a seleção das organizações e ativistas entrevistadas esteve relacionado por um lado, com o seu aparecimento, mesmo que em alguns casos diminuto, na imprensa

³ Alexandra Silva da REDE e Plataforma Portuguesa dos Direitos das Mulheres (PPDM), Luísa Marques da Amnistia Internacional (AI), Manuela Tavares da União de Mulheres Alternativa e Resposta (UMAR), Maria Amélia Santos do Graal, Maria Antónia Fiadeiro, ativista feminista, Maria José Magalhães, UMAR e ativista em diversas Ongs, Regina Marques do Movimento Democrático de Mulheres (MDM).

⁴ Marta Corcoy da Asociación de Mujeres Periodistas de Cataluña, Tona Gusi de La Agència de Notícies La Independent; Carmen de Ca la Dona, Joana Grenzner de Calala Fondo de Mujeres, Chari Ronda de Xarxa Feminista.





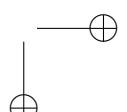
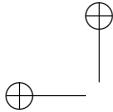
(numa análise realizada previamente a propósito da cobertura jornalística do Dia Internacional das Mulheres), e por outro, com a utilização da Internet, nomeadamente das redes sociais como veículos de comunicação. Pretendeu-se perceber qual a percepção destas ONGs sobre o tratamento noticioso feito sobre elas e que tipo de estratégias de comunicação utilizam para se posicionar nos *media mainstream* e na Internet, nomeadamente nas redes sociais. De referir que uma grande parte das pessoas entrevistadas mencionam que as percepções que identificam são sempre pessoais, embora possam versar sobre assuntos já discutidos no seio das organizações que integram. Assim, esta análise não tem a pretensão de ser representativa das ONGs portuguesas e espanholas que trabalham com estas temáticas de cidadania, igualdade de género e/ou feminismos, mas visa contribuir para o conhecimento do funcionamento das organizações em termos comunicativos para, futuramente, poder colaborar na criação de ferramentas de comunicação que visem o empoderamento na esfera pública.

Perceções da cobertura noticiosa e estratégias de comunicação

Neste estudo abordamos três dimensões de comunicação das organizações: percepções do tratamento informativo nos *media mainstream*; estratégias de comunicação para os *media mainstream*; utilização de canais de comunicação próprios e definição da estratégia de comunicação na Internet, nomeadamente nas redes sociais.

No que concerne às percepções do tratamento informativo das organizações não-governamentais, das causas que defendem e das iniciativas que promovem, parece ser unânime nos discursos das entrevistadas uma preocupação com a cobertura que é feita, bem como uma postura crítica face ao tratamento jornalístico. Este discurso é marcante nas entrevistas realizadas nos dois países.

É um facto que nós próprias nos começámos a questionar se não éramos atrativas a dar a notícia porque também percebíamos que a comunicação social preferia o que era mais insólito e diferente. Se o nosso comunicado de imprensa fosse muito cinzento e escrito com uma linguagem hermética nem todos os jornalistas, não tendo a sensibilidade para desbravar algumas questões, dariam

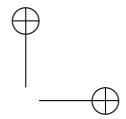
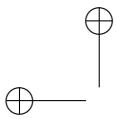


à notícia uma aparência agradável. Passámos para uma fase em que procurávamos apresentar ações que tivessem um caráter mais simbólico e muitas vezes inédito para conseguirmos passar na comunicação social. Nessas alturas passámos um bocado mais, mas mesmo assim muito pouco. Depois veio a época em que o poder político começa a ter maior influência nas questões da igualdade. Começámos a entender que se tratava de um problema de fundo na sociedade e que não era só da forma de apresentar a notícia pelas próprias associações. É o problema da invisibilidade do género que tem muita dificuldade em passar a barreira dos meios de comunicação (Manuela Tavares, UMAR).⁵

Também Marta Corcoy de la Asociación de Mujeres Periodistas afirma que a visibilidade é diminuta: “Fazemos investigações, divulgamos, mas a cobertura é escassa. Às vezes nem sequer aparecem nas apresentações dos estudos”. As entrevistadas referem igualmente que as temáticas de igualdade de género não são consideradas relevantes para os jornalistas, menos ainda quando se utiliza o termo feminista: “Quando se fala em organizações feministas a questão é a imagem do feminismo que as pessoas têm na cabeça, continuam a achar que são as mulheres...” (Alexandra Silva, REDE e PPDM). Reconhece-se, no entanto, que já houve uma evolução, tal como explica Marta Corcoy: “Hoje já se percebe que se trata de uma diversidade de abordagens”.

As entrevistadas também expõem a existência de uma influência desigual em termos do acesso das organizações ao espelho mediático. Estas referem que algumas ONGs privilegiam nas suas agendas temas que são considerados mais apelativos pelos *media mainstream*. Neste domínio, Regina Marques do MDM explica: “Aparentemente quais são as temáticas que aparecem lá? É a violência doméstica... Já não há violência no trabalho, já não há falta de acesso das mulheres ao trabalho, as jovens já não têm problemas de maternidade...”. Além disso, segundo a mesma entrevistada, a visibilidade parece aumentar quando a agenda das ONGs se cruza com a agenda governamental. Esta ideia é corroborada por representantes de várias organizações, dando como exemplos em Portugal as temáticas da Interrupção Voluntária da Gravidez ou a Lei da Paridade.

⁵ Os excertos das entrevistas realizadas em Espanha foram traduzidos pela autora do artigo.



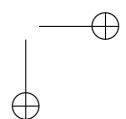
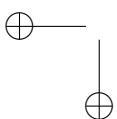
Um aspeto que resalta em todas as entrevistas é o tipo de temáticas que entram mais facilmente nos critérios de noticiabilidade.

É mais fácil chegar ao público quando as questões são mais próximas de nós. É o caso da violência doméstica, por exemplo. É muito mais fácil falar de violência doméstica e isso mesmo em relação à imprensa. A imprensa muito mais depressa publica um comunicado nosso que fale sobre violência doméstica do que um comunicado que fale sobre a violência sexual das mulheres de um qualquer país em que haja um conflito. Também tem a ver com o tipo de informação que as pessoas estão mais predispostas a ouvir (Luísa Marques, AI).

O primeiro ponto abordado relaciona-se inteiramente com as estratégias de comunicação utilizadas para chegar aos *media mainstream* e com a forma como tem sido o relacionamento entre as organizações e os *media*. Nas entrevistas sublinha-se uma certa evolução: “Eu penso que o relacionamento entre as associações feministas e os meios de comunicação social tem mostrado uma certa evolução” (Manuela Tavares, UMAR).

No que concerne às estratégias, pode referir-se algumas pautas de atuação que definem esta relação e que parecem ser consensuais entre as organizações e ativistas entrevistadas. Em primeiro lugar é de destacar que aquelas organizações que têm projetos com incidência no campo mediático têm um maior conhecimento dos dispositivos de comunicação da produção de notícias. Tona Gusi, da Agència de Notícias La Independent, explica precisamente que “a falta de compreensão das organizações no que diz respeito às rotinas de produção jornalística, associada à falta de contactos e relações privilegiadas com determinados jornalistas, contribui para o silenciamento”. Uma ideia também sublinhada por outras entrevistadas, embora estas tentem também colocar a tónica nos constrangimentos organizacionais presentes nas redações jornalísticas: “Alguns contactos privilegiados também não funcionam bem porque basta um editor não querer ou achar que aquilo não é importante” (Regina Marques, MDM).

A escassez de recursos económicos impede estas ONGs de ter gabinetes de comunicação profissionais ou de ser assessoradas na sua relação com os *media mainstream*. Assim, a maior parte funciona com recurso a trabalho voluntário. Neste campo existe dificuldade em acompanhar a agenda dos *media*.

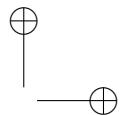


e, tal como já foi mencionado, em perceber as rotinas de produção jornalística. “Não, não temos. Isto é tudo voluntário. Eu por exemplo tenho alguns contactos e mando da minha casa. Aqui temos vários contactos e temos feito essa recolha e manda-se” (Regina Marques, MDM). São poucos os casos de organizações com gabinetes de comunicação profissionais, sendo estes presentes em ONGs de maior dimensão, como é o caso da Amnistia Internacional ou da Calala Fondo de Mujeres.

Conseguir a visibilidade na agenda jornalística não é fácil e por isso as efemérides, apropriadas pelas ONGs, acabam por constituir focos centrais de alerta da sociedade civil para as questões que as movem, pois de outra forma seria impraticável conseguir captar a atenção e (in)formar a opinião pública. Portanto, questionamos se estes dias podem funcionar como uma alavanca noticiosa, permitindo às ONGs e às suas iniciativas maior visibilidade. Como refere McQuail (2003), os *media* parecem privilegiar as ‘notícias programadas’, mas nestas ocasiões consegue-se também colocar na agenda com mais facilidade as chamadas notícias ‘fora do programa’ (McQuail, 2003), as quais exigem uma pesquisa mais aprofundada, permitem a apresentação de novos enquadramentos, ou seja, ir além do que as organizações conseguem geralmente no dia-a-dia da informação (Cerqueira, 2012).

No que concerne às efemérides, a espetacularidade das ações pode funcionar como um fator potenciador de cobertura noticiosa. Além disso, atualmente parece não existir dúvidas que as organizações que operam na área da igualdade de género e/ou feminismos se apropriam das efemérides para dar visibilidade às causas que defendem. “Tentamos, nomeadamente com o 8 de março e com o dia contra a violência. Aí eu chamaria mais iniciativas de sensibilização ou de consciencialização”, explica Alexandra Silva da Rede e da PPDM.

Contudo, parece-nos evidente que a multiplicação destas datas convenções leva a uma divisão estratégica dos pseudoacontecimentos que são criados, de forma a conseguirem demarcar-se e atingirem a visibilidade desejada. Assim, esta estratégia contribui para a invisibilização daquelas que têm menos poder de captar a atenção dos *media* e por isso nem sempre é frutífero procurar chegar aos *media mainstream* nestes dias convencionados. O facto de estas ONGs não realizarem muitas iniciativas em conjunto também leva a lutas pela visibilidade mediática dentro das organizações que estão na mesma esfera de atuação. Portanto, unir iniciativas parece ser a estratégia a seguir:

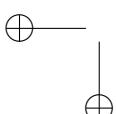
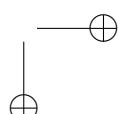


Nós íamos perder um tempão a organizar não sei quê e estava ali outra a decorrer também com um objetivo paralelo, semelhante. Vamos cá unir-nos e fazer uma coisa a sério, não é? Maior e com mais significado. É bom que haja várias coisas porque também há olhares diferentes sobre as coisas, mas por outro lado também não compensa. Neste momento, para nós não compensava estarmos a fazer esse esforço de multiplicar... (Maria Amélia Santos, Graal)

Relativamente à utilização dos próprios meios de comunicação através da Internet, as organizações indicam que é uma ferramenta cada vez mais utilizada. “Temos tudo no site cronologicamente ordenado e lá pode ver-se a nossa trajetória”, elucida Chari Ronda da Xarxa Feminista. Além disso, há já organizações como a Asociación de Mujeres Periodistas que têm disponíveis todos os estudos que realizam no *website* e que vão divulgando nas redes sociais, nomeadamente através do *Facebook*. É também nesta plataforma que se procura mobilizar a opinião pública para determinadas iniciativas públicas, como manifestações, tal como é explicado por Joana Grezner da Calala Fondo de Mulheres. O mesmo acontece com algumas ONGs portuguesas. “Temos os projetos todos no website e vamos atualizando sempre o Facebook”, alude Maria José Magalhães sobre a UMAR. Também Luísa Marques da Amnistia Internacional explica:

O nosso site, mais do que ser um site de ativismo, é um site informativo neste momento. A tendência é aliar ao site informativo um site mais de apelo à participação das pessoas. Se os jornalistas forem ao nosso site conseguem ter uma visão daquilo que são as nossas tomadas de posição e que são, enfim, os comunicados e as crises que vão acontecendo. Isso é importante e há uma série de fatores que ajudam a que haja essa sensibilização.

Todavia, é de referir que em diversos casos existe uma insuficiente apropriação das tecnologias a favor das causas sociais que defendem, uma vez que não se pode verificar a existência de uma estratégia na rede. Isto significa que uma vez que diversas ONGs ainda comunicam com recurso ao voluntariado, as plataformas nem sempre são atualizadas com a rapidez necessária e ainda não se percebe como se podem utilizar as várias ferramentas disponíveis de forma articulada e direcionada para diferentes públicos.

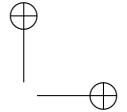


Notas finais

Nos discursos das ONGs que trabalham com as temáticas de cidadania, igualdade de género e/ou feminismos, é reconhecida a importância da definição de uma estratégia de comunicação bem delineada, quer para os *media mainstream*, quer para as redes sociais. Esta articulação permitirá chegar a diferentes públicos, melhorar a visibilidade e aumentar a interatividade, pois funciona como um ponto de encontro entre as organizações e os seus públicos internos e externos. Assim, a comunicação tem de ir além da improvisação para conseguir potenciar a credibilidade das organizações, bem como contribuir para o reconhecimento social das causas defendidas e dos objetivos propostos. Parece ser fundamental ultrapassar o estigma associado a certas palavras, como é o caso dos feminismos, contribuindo para a sua desmistificação. Além disso, a imagem e as mensagens que certas organizações dentro de um determinado setor transmitem não parece contribuir para a valorização de determinadas causas sociais, daí que também seja fundamental uma demarcação do posicionamento das organizações para conseguir ter capacidade de transmitir à sociedade os problemas que são considerados relevantes. De referir também que em certas alturas, como é o caso das efemérides, há uma saturação de mensagens, o que ser contraproducente, uma vez que estes dias já não funcionam como alavancas noticiosas. As representantes das ONGs apontam também para a necessidade de trabalhar em conjunto entre elas, no sentido de conseguir uma maior difusão das iniciativas, quer nas redes sociais, quer nos *media mainstream*.

Estes panorama parece ser comum às ONGs entrevistadas em Portugal e Espanha e aponta para a necessidade de profissionalização da comunicação das ONGs que trabalham com as temáticas de cidadania, igualdade de género e/ou feminismos, de forma a romper os silêncios e difundir informação. Todavia, é de destacar que as ONGs espanholas parecem estar mais consciencializadas sobre a importância das redes sociais e da utilização de novas fórmulas para comunicar nestes espaços. Este aspeto pode estar relacionado com o facto de entrevistarmos sobretudo ONGs que trabalham no domínio do cruzamento das questões de igualdade de género e/ou feminismos e meios de comunicação social.

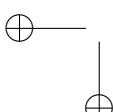
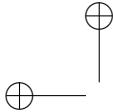
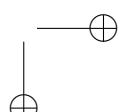
Este estudo exploratório pretende dar um contributo para se começarem a perceber as dinâmicas destas organizações em termos de comunicação. Trata-



se de uma primeira abordagem focada num tipo específico de ONG que tem sido bastante silenciado ou representado de forma redutora pelos *media mainstream*. Assim, para finalizar deixamos algumas interrogações que podem servir de mote para próximas investigações neste campo: Os eventos criados pelas ONGs, que recorrem a uma gramática verbal e visual dramática, contribuem para uma maior visibilidade nos *media*? As novas plataformas de comunicação permitem uma repolitização de questões que não passaram os filtros dos *media mainstream*? De que forma é que as redes sociais potenciam plataformas transnacionais de mobilização pública nesta esfera de atuação?

Referências

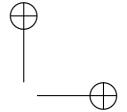
- Ashley, L. & Olson, B. (1998). Constructing Reality: Print Media's Framing of the Women's Movement, 1966-1986. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 75, 2: 263-276.
- Barakso, M. & Schaffner, B. (2006). Winning Coverage: news media portrayals of the women's movement, 1969-2004. *The International Journal of Press/Politics*, 11, 4: 22-44.
- Bennett, W.L. (2003). New Media Power: The Internet and Global Activism. In N. Couldry & J. Curran (Eds.), *Contesting Media Power*. Lanham, MD: Rowman and Littlefield.
- Bronstein, C. (2005). Representing the Third Wave: Mainstream Print Media Framing of a New Feminist Movement. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 82, 4: 783-803.
- Byerly, C. & Walker, D. (2007). Ignoring International Women's Day: A Case Study of U.S. News Coverage, 2005. *Media Report to Women*, August 2007. Disponível em www.mediareporttowomen.com.
- Calvo, S. & Fernández, A.S. (2008). La mujer y el inmigrante en Internet. In M. Martins & M. Pinto (Eds.), *Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação Comunicação e Cidadania*. Braga: Universidade do Minho. Disponível em <http://lasics.uminho.pt>.



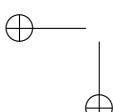
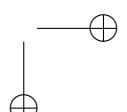
- Cardoso, G. & Neto, P.P. (2003). O Movimento por Timor: mass media e os protestos online. In J. Rebelo (Eds.), *Novas Formas de Mobilização Popular*. Porto: Campo das Letras.
- Cerqueira, C.; Ribeiro, L. & Cabecinhas, R. (2009). Mulheres & Blogosfera: contributos para o estudo da presença feminina na ‘rede’. *Ex Aequo*, 19: 111-128.
- Cerqueira, C. (2012). *Quando elas (não) são notícia: mudanças, persistências e reconfigurações na cobertura jornalística sobre o Dia Internacional da Mulher em Portugal (1975-2007)*. (Tese de Doutoramento). Braga: Universidade do Minho.
- Chaves, I. (2012). Comunicación y Sociedad Civil. El caso de las ONGD. In I. Chaves (Eds), *Comunicación para el cambio social* (pp.67-84). Madrid: Catarata.
- Clark, J. (2007). *Mapping feminism: representing women's liberation in 1970s popular media*. (Tese de Doutoramento). EUA: University of Southern California.
- Costain, A.; Braunstein, R. & Berggren, H. (1997). Framing the women's movements. In P. Norris (Eds), *Women, media and politics* (pp. 205-220). Cambridge, Reino Unido: Oxford Press.
- Couldry, N. & Curran, J. (eds.) (2003). *Contesting Media Power: Alternative Media in a Networked World*. Lanham, MD: Rowman and Littlefield.
- Davis, A. (2003). Public Relations and News Sources. In S. Cottle (Eds), *News, Public Relations and Power* (pp. 27-43). Londres: Sage Publications.
- Dearing, J. & Rogers, E. (1996). *Agenda-setting*. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications.
- Dhalgren, P. (2011). As culturas cívicas e a Internet: para uma contextualização da participação política. *Media & Jornalismo*, 18, 10(1): 11-30.

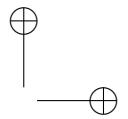
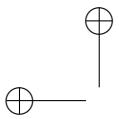
- Dow, B. (1999). Spectacle, spectatorship, and gender anxiety in television news coverage of the 1970 Women's Strike for Equality. *Communication Studies*, 50 (2): 143-157.
- Downing, J.; Ford, T.; Gil, G. & Stein, L. (2001). *Radical Media: Rebellious Communication and Social Movements*. Londres: Sage Publications.
- Estanque, E. (1999). Acção coletiva, comunidade, e movimentos sociais: para um estudo dos movimentos de protesto público. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 55: 85-111.
- Faludi, S. (1991). *Backlash. The Undeclared War Against Women*. Nova Iorque: Crown Publishers.
- Fenton, N. (2009). *New Media, Old News: Journalism and Democracy in the Digital Age*. Sage Publications.
- Gallagher, M. (1981). *Unequal opportunities: the case of women and the media*. Paris: UNESCO.
- Gitlin, T. (1980). *The Whole World Is Watching. Mass Media in the Making and Unmaking of the New Left*. Berkeley: University of California Press.
- Hopkins, M. (2003). Getting Media Coverage for your NGO. In T.I. Hamad *et al.* (Eds), *Culture of Responsibility and the Role of NGOs* (pp. 241-250). St. Paul: Paragon House.
- Kahn, K. & Goldenberg, E. (1991). The Media: Obstacle or Ally of Feminists?. *Annals, AAPSS*, 515, 1: 104-113.
- Kietzmann, J.H.; Hermkens, K.; McCarthy, I. & Silvestre, B. (2011). Social Media? Get Serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54, 241-251. Disponível em <http://busandadmin.uwinnipeg.ca>.
- Lamy, S. (2012). As ONG nas redes sociais – A tendência de uma nova forma de acesso ao espaço público. *Aprender*: 37-45.
- Martins, C.; Azevedo, L. & Peça, M. (2008). The F-Word: media e um evento feminista português. *Revista Media e Jornalismo – A Europa e os Media*, 14, 8: 55-68.

- Matos, R.P. (2001). *As ONG(D) e a crise do Estado Soberano*. Coleção Teses. Lisboa: Universidade Lusíada.
- McCombs, M. & Shaw, D. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion*, 36, 2: 176-187.
- McNeil, J. (1975). Feminism, femininity and the Television Shows: a content analysis. *Journal of Broadcasting*, 19: 259-269.
- McQuail, D. (2003). *Teoria da Comunicação de Massas*. Lisboa: Gulbenkian.
- Mendes, J.M. & Seixas, A.M. (2005). Acção colectiva e protesto em Portugal: os movimentos sociais ao espelho dos media. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 72: 99-127.
- Mendes, J.M. (2004). Media, públicos e cidadania: algumas notas breves. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 70: 147-158.
- Moraes, D. (2001). O ativismo digital. BOCC. Disponível em www.bocc.ubi.pt.
- North, L. (2009). Rejecting the ‘F’ – Word: How Feminism and Feminists are Understood in the Newsroom. *Journalism: Theory, Practice & Criticism*, 10, 6: 739-757.
- Peça, M. (2010). *Os movimentos de mulheres em Portugal. Uma análise da noticiabilidade na imprensa portuguesa*. (Dissertação de Mestrado). Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Rhodes, D. (1995). Media Images, Feminist Issues. *Signs*, 20, 3: 685-710.
- Robinson, L. (1978). *Sex, Class and Culture*. New York: Methuen.
- Saperas, E. (1993). *Os Efeitos Cognitivos da Comunicação de Massas*. Porto: Edições Asa.
- Schaffer, K. (1998). Scare Words: feminism, postmodern consumer culture and the media. *Continuum*. 12, 3: 321-34.



- Silveirinha, M.J. (2001). O feminismo e os estudos dos media: em busca da ligação necessária'. *Faces de Eva*, 6: 65-84. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa/Edições Colibri.
- Tavares, M. (2011). *Feminismos: percursos e desafios (1947-2007)*. Lisboa: Texto Editores.
- Van Doorn, N. & Van Zoonen, L. (2008). Theorizing gender and Internet: Past, present and future. In A. Chadwick & P. Howard (Eds), *The Routledge Handbook of Internet Politics* (pp. 261-274). London: Routledge.
- Van Zoonen, L. (1992). The Women's Movement and the Media: Constructing a Public Identity. *European Journal of Communication*, 7, 4: 453-476.
- Van Zoonen, L. (1994). *Feminist Media Studies*. Londres: Sage Publications.
- Watkins, C. & Emerson, R. (2000). Feminist Media Criticism and Feminist Media Practices. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 571, 1: 151-166.
- Willetts, P. (2001). What is a Non-Governmental Organization?. *Unesco Encyclopaedia of Life Support Systems*. Disponível em www.staff.city.ac.uk.





Relações Públicas em novas mídias: o papel do monitoramento digital na comunicação das organizações

Eugenia Barichello & Jones Machado

Universidade Federal de Santa Maria

Resumo: O contexto comunicacional contemporâneo vem exigindo das organizações mais do que presença e interação com os públicos na ambência da internet, já que o caráter estratégico das Relações Públicas é potencializado. Em face deste cenário, este texto tem o intuito de contribuir para a atuação do profissional de RP, por meio da discussão acerca da importância, dos benefícios e dos desafios do monitoramento para a efetividade do processo de comunicação organizacional. Para isso, pretende-se fazer uma relação entre as tradicionais funções de relações públicas – pesquisa, planejamento, assessoria, execução, coordenação, controle e avaliação – no intuito de evidenciar as transformações da sua aplicação na internet para suportar a demanda atual.

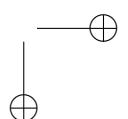
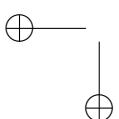
Palavras-chave: comunicação organizacional, estratégia de comunicação, monitoramento digital, relações públicas.

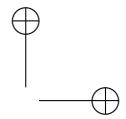
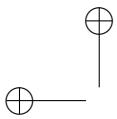
Introdução

As mudanças ocorridas nos últimos 25 anos, em decorrência dos avanços da internet e dos usos e apropriações que tanto as pessoas quanto as organizações vêm fazendo das tecnologias desafia e motiva, também, a área de Relações Públicas. O desenvolvimento de ações com públicos específicos, que cada vez estão mais informados, que desejam ser ouvidos e buscam interagir efetivamente com as marcas, exige do profissional de comunicação compreender a reconfiguração midiática em curso e agir de forma a contemplar as expectativas.

Tendo em vista a velocidade com que circula a informação, a demanda de uma comunicação dirigida e personalizada e, ainda, as crises que tendem a ser amplificadas pelo poder da rede, torna-se imprescindível acompanhar,

Novos media e novos públicos, 63-82





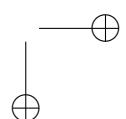
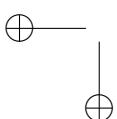
controlar e avaliar a presença das organizações na internet. É em face desse cenário que este capítulo tem o intuito de contribuir com a atuação do profissional de RP por meio de apontamentos e da discussão acerca da importância do monitoramento para a efetividade do processo de comunicação organizacional. Para isso, pretende-se fazer uma relação entre as tradicionais funções de relações públicas – pesquisa, planejamento, assessoria, execução, controle e avaliação – com o intuito de evidenciar as transformações da sua aplicação na ambiência digital diante da demanda atual.

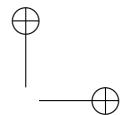
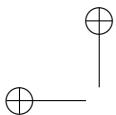
Também, é preciso visualizar a partir disso que um campo de atuação se abre com a necessidade de se monitorar, mensurar e avaliar as ações de comunicação em mídias digitais. E o caráter essencialmente estratégico das Relações Públicas vem ao encontro dessa demanda, uma vez que tem num planejamento originado a partir de pesquisas realizadas anteriormente a base de seu trabalho. Nessa direção, todo o esforço empreendido precisa ser apresentado de forma tangível aos gestores das organizações, com vistas a avaliar as ações de comunicação realizadas, a pensar o processo comunicacional em longo prazo e a valorizar a área de Relações Públicas, ao mostrar quantitativamente e qualitativamente os resultados alcançados.

Para abordar as questões supracitadas, este texto encontra-se dividido em três seções. Na primeira, busca-se apresentar as tradicionais funções de Relações Públicas e sua ampliação. A segunda parte trata da potencialização das práticas profissionais de RP a partir do importante papel da ambiência digital. E, por fim, a terceira parte, aborda o monitoramento na internet como estratégia, evidenciando alguns pontos relevantes sobre o tema, a saber; benefícios, dificuldades, métricas, softwares e relatórios.

A dinâmica das tradicionais funções de RP

Periodicamente, a sociedade sofre transformações que modificam as estruturas as quais até então eram vigentes. Com as práticas profissionais da área da Comunicação não foi diferente, principalmente porque ocorreram mudanças de paradigmas comunicacionais significativas ao longo dos tempos. Hoje, por exemplo, ao gerenciar a imagem de uma organização, o profissional de relações-públicas precisa ampliar seu leque de atuação ao realizar pesquisas, planos e implementar ações. A fim de atender as demandas de públicos bem informados, conectados, ativistas, participativos, críticos e que muitas vezes



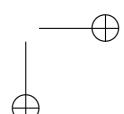
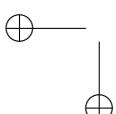


desempenham o papel da mídia – graças às possibilidades que a internet permite – o processo de relacionamento deve ser ainda mais simétrico e mútuo. Para Castells (2004, p. 87), não se pode ignorar que

A Internet está a transformar a prática empresarial na sua relação com os fornecedores e os clientes, na sua gestão, no seu processo de produção, na sua cooperação com outras empresas [...]. O uso apropriado da Internet converteu-se numa fonte fundamental de produtividade e competitividade para todo tipo de empresas.

Nesse cenário, as funções de relações públicas passam por um processo de reconfiguração em que se expande a atuação do profissional, ao abrir novas possibilidades no mercado e evidenciar a importância da área na gestão da comunicação organizacional contemporânea, contemplando também as mídias digitais. O exercício profissional da atividade, o “fazer” do profissional de relações públicas, é compreendido na ótica do teórico Roberto Porto Simões (2006, p. 73-77), sob as seis funções apresentadas a seguir:

1. Pesquisar: envolve o processo de conhecer a organização, relacionar os públicos de interesse e saber suas expectativas e opiniões a respeito da organização, identificar os canais de comunicação do sistema organização-públicos e verificar a existência de públicos estratégicos;
2. Diagnosticar: refere-se à interpretação e transformação dos dados da pesquisa em informações que servirão para conhecer e refletir sobre o ambiente no qual a organização está inserida;
3. Prognosticar: trata-se da formulação de hipóteses com base no diagnóstico sobre o que pode ocorrer se alguma ou nenhuma ação for realizada para evitar ou solucionar impasses iminentes;
4. Assessorar: consiste na informação às lideranças sobre políticas e normas administrativas que podem ser implantadas sem que afetem negativamente os interesses dos públicos;
5. Implementar programas planejados de comunicação: diz respeito ao momento em que a atividade de Relações Públicas tem a sua ação mais explicitada e de conhecimento geral, tendo os



programas o objetivo de aproximar as partes e justificar as ações organizacionais;

6. Avaliar e controlar: significa compreender o impacto das ações organizacionais e dos projetos de comunicação, permitindo verificar se o relacionamento está adequado ou se é preciso rever o plano de Relações Públicas ou as políticas organizacionais.

A partir disso, considera-se, neste estudo, que a área de atuação das Relações Públicas não têm sua práxis totalmente remodelada, mas sim complementada por ações e processos que visam dar conta da ambiência da internet enquanto espaço de fluxos, no qual as empresas estão presentes e interagem com seus públicos.

Nessa direção, a tradicional pesquisa em relações públicas que visa conhecer os públicos, o ambiente, os canais de comunicação mais eficientes, as demandas dos públicos de interesse e a imagem construída, a partir dos veículos de comunicação – por meio de pesquisas de opinião pública, grupos focais, entrevistas, auditorias de imagem, de opinião, institucional ou do ambiente – tem nessas técnicas a possibilidade de empreendê-las em ambiência digital, adaptando a forma de abordagem e coleta dos dados. Além das formas já citadas, a netnografia se apresenta como um método eficaz ao acompanhar, observar e analisar os hábitos, as preferências e o comportamento dos interagentes¹ na internet. Na obra *Pesquisa Social Mediada por Computador*, Telma Johnson (2010) traz diversas metodologias e técnicas qualitativas para subsidiar a coleta de informações, como por exemplo, a etnografia on-line, as observações, que podem ser abertas ou encobertas, participativas ou não participativas, e as entrevistas, que podem ser síncronas ou assíncronas.

Passada a fase das pesquisas e da elaboração de um diagnóstico, é o momento do processo de planejamento de Relações Públicas subsidiado pelos dados colhidos na etapa anterior. Aqui, além de seguir o roteiro tradicional de um plano, algumas perguntas do tipo “A organização está preparada para ter uma presença digital?”, “A organização está disposta a ouvir e a interagir por meio das mídias digitais?” e “Quais espaços devem ser priorizados: ter um site, um blog institucional ou perfis em redes sociais digitais?” devem ser respondidas. É importante lembrar que mesmo a organização não estando apta

¹ Usuário da internet que possui presença ativa no processo comunicacional, estabelecendo uma relação de interação mútua (Primo, 2007).

ou motivada a estar na internet, o público estará lá! Um aspecto que merece atenção especial, ainda mais quando se trata da internet é que o planejamento deve abranger um plano de gerenciamento de crises minucioso, com um posicionamento definido para evitar danos diante de uma visibilidade em nível global com muita rapidez.

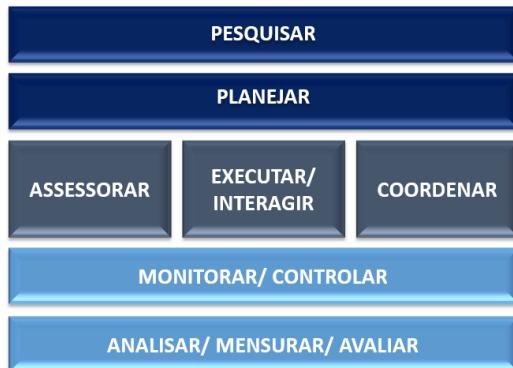
Com a comunicação em rede a organização fica mais exposta demandando uma tomada de decisões ágil e assertiva. Nesse sentido, entendendo que os públicos devem participar, três concepções de enfoque político de Simões (1987) são aplicáveis ao contexto digital: 1) as Relações Públicas como sendo uma “via de mão-dupla”, em que tanto a organização quanto o interagente geram informação, emitem e interagem através da ambiente da internet, numa ação recíproca; 2) a organização como uma “casa de vidro”, em que não haja mistérios ou impedimentos de informações e acontecimentos, visto que atualmente há uma visibilidade natural e “obrigatória”, por conta de que o interesse público, na transparência organizacional, cresceu e; 3) uma “política de portas abertas” por parte das organizações, de forma que o público possa conhecê-las, ser ouvido e possa participar, sugerindo ou decidindo, numa lógica de distribuição de poder.

Em face do exposto, a função de assessoria à direção mostra-se imperativa para o conhecimento, o esclarecimento e a tomada de decisão pelos dirigentes. O profissional de relações públicas precisa estar atento ao que acontece tanto na sociedade quanto espaço físico como também no ambiente digital, visto que hoje as redes sociais digitais também pautam a imprensa ou são pautadas por esta, produzindo discussões, críticas ou crises em grande escala a respeito de marcas, produtos, serviços, personalidades e acontecimentos. Por isso, para que a organização atinja seus objetivos estratégicos, o profissional de RP tem o papel de informar, formular pareceres e propor alternativas de ação aos gestores, de maneira célere e assertiva.

No que se refere à distribuição de poder, à transparência e à bilateralidade da informação, não se pode limitar a comunicação aos clientes, à imprensa, aos ambientalistas, à comunidade do entorno da organização ou aos acionistas; é imprescindível que os colaboradores participem deste processo, os quais são essenciais e estratégicos, devendo saber de tudo antes do público externo. E não é diferente em nenhuma outra das fases de implementação do plano, do monitoramento e o *feedback* da mensuração e avaliação dos resultados.

A execução das ações propostas tem hoje espaços que vão além do ambiente físico, ao considerar sites, redes sociais digitais, blogs e comunidades virtuais. Tais possibilidades referem-se a opções que se somam às ações já usuais, porém com caráter mais interativo do que antes, sendo o foco das Relações Públicas – relacionamentos com públicos – corroborado a cada prática estratégica empreendida. Não só a divulgação de eventos e campanhas deve ser potencializada em ambientes digitais; mas também a implementação de ações *on-line* e *off-line* que se integrem, permitindo a experiência e a conexão por parte do interagente. Além disso, o formato com que são disponibilizadas – como, por exemplo, publicações, balanços de sustentabilidade e notas de esclarecimento – se reconfigura com as ferramentas hipermidiáticas, permitindo a criação de *hotsites*, infográficos interativos, salas de imprensa multimídias e aplicativos que podem ser acessados por meio de *tablets* e *smartphones*. Ainda, ressalta-se diante da necessidade de um discurso organizacional coerente que a comunicação envolva a participação integrada de todas as áreas (jornalismo, marketing, produção editorial, publicidade e propaganda e relações públicas), levando em conta as especificidades e o *know-how* de cada uma delas para a consecução da estratégia. No que diz respeito à coordenação, ao controle e à avaliação que ocorre ao longo de todo esse processo, até o fim do seu ciclo, por meio de ajustes, adaptações, correções e tomadas de decisão; na internet, tais funções são complementadas por práticas nomeadas de monitoramento e mensuração, as quais demandam *softwares* específicos e uma equipe técnica capacitada para gerir a presença digital diante da atuação dos interagentes, usuários-mídia que se relacionam com as organizações, marcas e personalidades.

Figura 1 – Funções de Relações Públicas no contexto das mídias digitais.
Elaborada pelos autores.



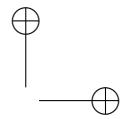
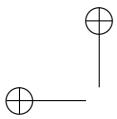
Em face do exposto, torna-se cada vez mais importante que a comunicação se efetive de forma integrada, estabelecendo uma sinergia entre a comunicação administrativa, a interna, a mercadológica e a institucional (Kunsch, 2003), uma vez que a identidade, as práticas e o discurso organizacional estão cada vez mais visíveis e suscetíveis de avaliação pelos públicos, por meio de diferentes ambientes de fluxos de informação na internet.

Nesse contexto, a atuação profissional de relações públicas vem se atualizando ao potencializar as mídias digitais como espaço em que são empregadas estratégias comunicacionais com o intuito de garantir visibilidade, interagir com os públicos e legitimar-se na sociedade. Por outro lado, a ambência da internet também é palco de ação do RP no sentido de gerir conflitos, negociar estratégias e conter crises. Nessa direção, as relações públicas digitais estão diante de desafios os quais trazem benefícios e também riscos à imagem organizacional, aspectos que serão abordados a seguir.

Relações Públicas Digitais

Segundo a pesquisa “2013 Brazil Digital Future in Focus”², os brasileiros representam a média mais alta de envolvimento na internet dos oito países latino-americanos analisados, correspondendo a uma atividade *online* de 27h

² Disponível em: www.comscore.com/por. Acesso em: 25 abr. 2014.



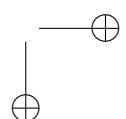
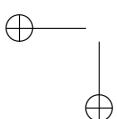
mensais em seus computadores, *tablets* ou *smartphones*. Os sites de redes sociais digitais captam 36% deste tempo, sendo o Facebook o líder da categoria, com mais de 44 milhões de visitantes únicos no período analisado.

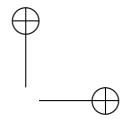
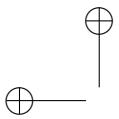
Em face disso e da evidente onipresença da internet na vida das pessoas – as quais leem notícias em sites, escrevem seus próprios blogs ou comentam em blogs corporativos, têm perfis em redes sociais digitais, recebem newsletters, participam de fóruns, de concursos culturais por meio de aplicativos ou ainda têm seu próprio *e-business* – as práticas profissionais de Relações Públicas precisam acompanhar este fenômeno a fim de potencializar oportunidades de relacionamento. Para isso, o profissional da área tem a responsabilidade de pesquisar em quais espaços os seus públicos estão, planejar e definir a estratégia de atuação, produzir conteúdo relevante para multimídias, gerir as diversas interações por meio do monitoramento, além de mensurar e avaliar a presença digital, com o intuito de apresentar à equipe diretiva os resultados quantitativos e qualitativos. No entanto, como afirma Nassar (2004, p. 126),

Usar as novas tecnologias, no entanto, não significa transformar cada relações-públicas, cada comunicador social, em um expert em softwares e hardwares. O posicionamento do comunicador é outro: o de usuário dessas tecnologias, sobretudo enquanto mídia. [...] de forma instantânea e interativa.

Nessa direção, as organizações buscam ter uma presença oficial na ambência da internet a fim de aproximar-se e conquistar o engajamento dos públicos de interesse nas ações, nas campanhas, nos concursos e até mesmo nos momentos de crise, sob a lógica de ter embaixadores da marca fiéis às propostas da organização. Bueno (2003, p. 60) explica que

O relacionamento com os públicos de interesse deve pautar-se, agora, por agilidade e interatividade, e os comunicadores organizacionais devem ter a capacidade de estabelecer estratégias que levem em conta a potencialidade da Internet. As organizações ainda encontram dificuldades para se adaptar às novas mídias, com formatos e linguagens ainda insuficientemente explorados, mas, paulatinamente, vão descobrindo formas de conviver com elas.



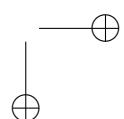
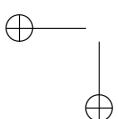


O caminho para o estabelecimento de uma relação em que haja benefício mútuo se dá por meio de ações de comunicação dirigida e personalizada, que priorize o acesso, o diálogo e a participação, por meio de linguagem específica, a exemplo de páginas especiais como sala de imprensa e espaço para acionistas, serviços *online*, aplicativos *mobile* e *newsletters* temáticas.

A atividade dos interagentes pelo fato de estarem conectados, em grande parte de seu dia, interfere na velocidade com que as informações são veiculadas em diversos espaços midiáticos. No momento em que um ator social dispõe de um aparelho móvel, equipado com recursos audiovisuais e de texto, ele tem a possibilidade de criar conteúdo e se antecipar até mesmo aos tradicionais veículos de comunicação na divulgação de um fato. Da mesma forma, a possibilidade da amplificação de determinada questão tratada como crise por uma empresa toma dimensões que pode fugir ao controle do monitoramento de qualquer assessoria de comunicação especializada. Por isso que, como lembra Igarza (2009, p. 47, tradução nossa).

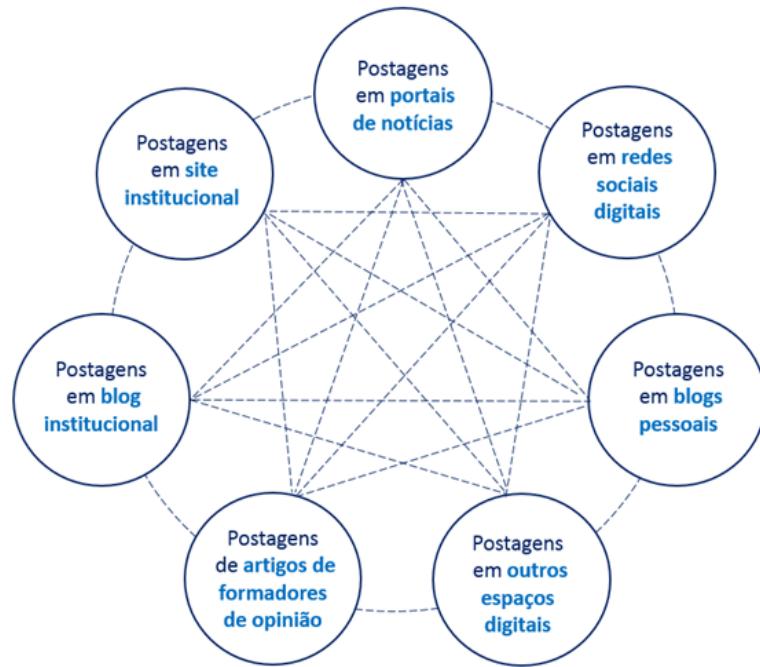
A mobilidade dos dispositivos de recepção tem muitas implicâncias no sociológico (entre outras coisas, pela noção de segurança urbana), no cultural (pela facilidade para comunicar com códigos e formatos diferentes) e o econômico (por desabilitar as fronteiras do público e do privado, do profissional e do pessoal). Tem também implicâncias no midiático, essencialmente porque aumenta a exposição aos meios de comunicação.

As mudanças ocorridas com o processo de convergência midiática alteraram a relação entre tecnologias existentes, indústrias, mercados, gêneros, culturas e públicos no ecossistema contemporâneo de base digital. Trata-se de um momento de transformação permanente na tecnologia, no ambiente, nas relações e na mídia, gerando convergência, experiências e fenômenos no campo da comunicação que vão além de um meio apenas, numa dinâmica transmidiática que transcende os suportes (Jenkins, 2008). Segundo Barichello (2009, p. 346), “É preciso, hoje, pensar as posições estratégicas e as possibilidades de estabelecer ligações e vínculos na sociedade informacional e midiatizada”. A era digital, marcada por hibridismos, remediations e evoluções, é o contexto destas transformações sociotécnicas devido à popularização de tecnologias entre os interagentes, às possibilidades destes em participar de

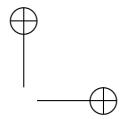
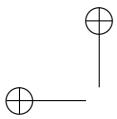


forma ativa da realidade das organizações e às apropriações que a mídia vem operando para se reinventar.

Figura 2 – O fluxo da informação na ambiência da internet.
Elaborada pelos autores.



Nesse contexto de multiplataformas, pelas quais os interagentes tornam-se “usuários-mídia” e protagonizam o processo comunicacional, Jensen (2010, cap.3) sugere que a questão fundamental da comunicação deveria ser: “quem compartilha o que com quem, em quais processos de interação?”, em analogia à questão proposta por Lasswell (1948): “Quem / Diz o quê / Em que canal / Para quem / Com que efeito?”. Tal proposição de Jensen vai ao encontro da formação atual do fluxo de informações na ambiência da internet (Figura 2), o qual tem como ponto de partida tanto organizações quanto pessoas que empreendem sua ação comunicativa em distintos espaços digitais. O conteúdo



produzido pelo interagente ou pela organização pode apenas ser consumido passivamente, como também desencadear uma série de comentários, novos textos, complementando ou criticando o conteúdo inicial; ainda pode pautar a imprensa, ser tema de discussão em fóruns, comunidades, redes sociais e tomar outras formas, a partir de sua publicação.

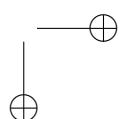
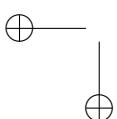
Desse modo, em ambientes em que a comunicação se apresenta como um processo ainda mais dinâmico, em que há a necessidade de práticas de relacionamento rápidas e efetivas, como na internet, depara-se com a primeira etapa de um novo paradigma estratégico (Saad Corrêa, 2003), o qual demanda equipes flexíveis, sinergia entre os setores, gestão especializada e profissional, em que a organização, como um todo, participe do desenvolvimento das estratégias, por meio de espaços abertos de comunicação de troca de conhecimento. Para isso, é necessário lançar mão da estratégia digital, definida por Downes e Mui (1998, p.58 apud Saad Corrêa, 2003, p.48) como sendo:

O centro de um processo de planejamento dinâmico que exige contínuas reestruturações, em que não se pretende criar estratégias rígidas, e sim um ambiente favorável às mudanças, com poucas conexões ao processo tradicional centrado na técnica e que valoriza a criatividade e a intuição.

Na mesma direção, ressalta-se que a presença estratégica na ambência digital deve estar acompanhada de um pensamento claro por parte da empresa sobre o significado da internet para o negócio, sob o risco de dispêndio de esforços, de tempo e de recursos financeiros. Martin (1996, p. 89 apud Saad Corrêa, 2003, p. 52) lembra que

[...] a internet é um meio para um fim e não um fim em si mesma. Reconhecer essa diferença é igual à compreensão da sociedade sobre o telefone, que se tornou uma aplicação fundamental por facilitar a comunicação e não porque era apenas uma inovação tecnológica.

Tendo em mente estas questões, acredita-se que o diferencial competitivo de uma organização e sua relação com a sociedade fará com que a empresa se destaque perante as demais. Para isso, o foco das práticas de relações públicas



digitais deve estar no empreendimento de ações que fomentem o relacionamento com os públicos de interesse da organização. E, para que esse vínculo seja duradouro e sustentável, por meio da abertura de espaços de troca e implantação de ações coerentes com a característica do público, é necessário manter um sistema de monitoramento digital ativo, processo que será abordado na próxima seção.

Monitoramento da presença digital das organizações

Diante do contexto atual, em que há uma cultura digital de compartilhamento de ideias e conteúdo gerado pelo interagente, recomendação ou contraindicação de produtos e serviços, além de uma efetiva interação por meio da participação do interagente, faz-se cada vez mais imprescindível a elaboração formal tanto de um plano de relações públicas, quanto de um plano ainda mais específico de monitoramento (Figura 3). Nesse sentido, devem ser definidos diversos aspectos para apreender de forma eficaz o que acontece no ambiente analisado, aproveitando a rastreabilidade do conteúdo publicado. É importante lembrar que o intuito não é vigiar os públicos, mas sim aproximar-se, dialogar e aprender de forma mútua a fim de aperfeiçoar os produtos, serviços, conceitos, posicionamento, etc.

Após a realização de um diagnóstico que forneça informações úteis – sustentando o propósito da prática de monitoramento ao indicar os públicos de interesse, as oportunidades e ameaças, as forças e as fraquezas – define-se a estratégia norteadora da presença digital e de seu acompanhamento, assim como os objetivos de se estar em contato com o público na ambência da internet. Uma marca estar *online* dialogando com os consumidores pode atender a diversos fins, a saber: ser um recurso de pesquisa, ser um ponto de relacionamento, estar atento a potenciais crises, recrutar colaboradores, legitimar a imagem, obter visibilidade, servir de central de atendimento ao cliente, mapear influenciadores, realizar *benchmarking* a fim de inovar, analisar a concorrência, ou simplesmente vender, afinal trata-se de um negócio que precisa resultar em lucro para os investidores.

Ainda hoje, monitorar de forma profissional a presença na internet é um diferencial competitivo no mercado. Por meio dessa prática é possível aumentar menções positivas na rede; identificar advogados/embaixadores da marca; reter, engajar e fidelizar o público, gerar tráfego para o site e/ou blog oficial,

reforçar a lembrança de marca e ser fonte de dados para estudos ou *insights* para desenvolvimento de estratégias. Entretanto, qualquer que seja o objetivo definido deve estar atrelado à estratégia global da empresa. A partir disso podem ser traçadas as métricas que constituirão o monitoramento segundo os indicadores de acompanhamento definidos e um cronograma de publicações em multimídias digitais.

Ao considerar o monitoramento uma prática ligada às funções de Relações Públicas, revela-se imperativo não considerar como métrica apenas itens quantitativos, a saber; a quantidade de postagens realizadas; de compartilhamentos feitos; de comentários recebidos; de *likes* ganhos; de novos seguidores/fãs; de cliques efetuados; menções identificadas ou número de *pageviews*. É preciso ir além, mensurar o que advém do relacionamento construído e emergente das conversações em rede entre o público e a organização, no sentido de considerar a essência da comunicação e do caráter estratégico das Relações Públicas. Para isso, leva-se em consideração uma análise qualitativa mais apurada e que resulte numa riqueza de dados que subsidie o empreendimento de ações momentâneas ou futuras. Algumas métricas que vão além da quantificação se mostram eficazes para isso, por exemplo, a identificação de temas comentados, sua repercussão e seu teor (positivo, neutro ou negativo); a análise do conteúdo das menções em comentários, postagens de terceiros ou fóruns; a identificação dos interagentes e suas características (localização, interesses, grau de instrução, idade, gênero, intensidade de interações com a organização); a forma como o consumidor interage com o conteúdo postado e ainda, a busca do contexto em que a marca está sendo mencionada. Abaixo, a figura 3 esquematiza o processo de monitoramento digital em Relações Públicas.

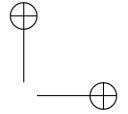
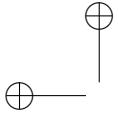
Figura 3 – O processo de monitoramento digital em Relações Públicas.
Elaborada pelos autores.



Além de ter à disposição uma equipe técnica especializada, formada por profissionais das áreas de Comunicação, Tecnologia da Informação, Administração e Marketing, para que o monitoramento seja efetivo e gere *insights* estratégicos, além de subsidiar auditorias de imagem e de opinião, é preciso dispor de *softwares* que operem buscas, realizem cruzamento de dados e gerem infografias. Em grande parte do mundo o mercado para este tipo de serviços é emergente ou já se encontra em estado de permanente ascensão.

Como forma de oferecer cada vez mais *feedbacks* aos seus clientes ou potenciais clientes, empresas atuantes no ramo da informática, ou que se especializaram em consultorias de monitoramento digital, vêm ganhando espaço. Algumas delas são mais conhecidas, como é o caso do Google³, o qual oferece diversos serviços além da busca orgânica em seu site. Com esse intuito, o Google disponibiliza de forma gratuita (versão limitada) ou paga (versão

³ www.google.com.br.



personalizada) o Google Analytics⁴, que diz respeito a um software *online* gerador de relatório de informações referentes ao tráfego em sites e portais; o Google Trends⁵, que verifica as tendências atuais de interesse de pesquisa pelas pessoas, e o Google Alerts⁶, que envia, por e-mail, os links de postagens que mencionam uma determinada marca em diversos espaços da rede, como sites e blogs.

Em se tratando de sites de redes sociais, por exemplo, o Twitter⁷ e o Facebook⁸ possibilitam a busca orgânica por meio de *hashtags*⁹, a fim de localizar e identificar as menções a marcas em seus contextos específicos. No entanto, empresas especializadas visualizaram uma oportunidade ao investir em monitoramento, afinal as marcas querem cada vez mais dialogar com seus públicos de interesse e, para isso, é preciso conhecer a dinâmica do ambiente para uma presença digital sustentável. Alguns exemplos das principais empresas que realizam análise de audiência, de publicidade, de atendimento, de relacionamento e demais serviços, são: *e-life*¹⁰, *Scup*¹¹, *Pingdom*¹², *ComScore*¹³, *Seekr*¹⁴ e *social bakers*¹⁵.

Algumas empresas disponibilizam *softwares* para que o cliente possa gerenciar o próprio monitoramento, bem como o gerenciamento também poderá ser realizado pelas próprias prestadoras de serviço. De qualquer forma, o primeiro passo, após definidos os objetivos, a estratégia, as métricas e os indicadores corresponde à escolha das ferramentas e a configuração do *software*, segundo esses dados previamente elencados, a fim de que se tenham as informações para a avaliação da presença digital (Figura 4).

⁴ www.google.com.

⁵ www.google.com.br.

⁶ www.google.com.

⁷ <https://twitter.com>.

⁸ <https://pt-br.facebook.com>.

⁹ Referem-se a palavras-chave ou termos associados a informações e são representadas pelo elemento gráfico “#” (cerquilha).

¹⁰ www.elife.com.br.

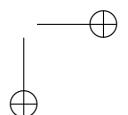
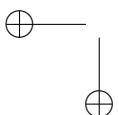
¹¹ www.scup.com.

¹² www.pingdom.com.

¹³ www.comscore.com.

¹⁴ <http://seekr.com.br>.

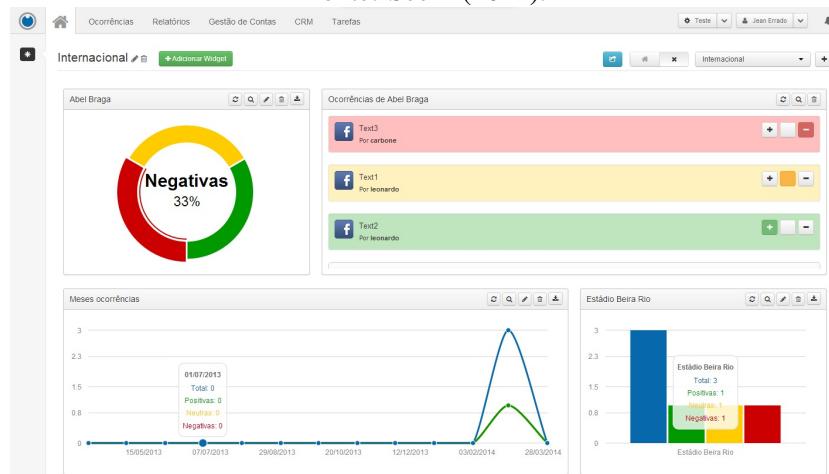
¹⁵ www.socialbakers.com.



Além de negócios específicos, outros empreendimentos são fontes de informações referentes ao acesso e consumo de informações assim como de verificação da insatisfação dos públicos de interesse. O primeiro caso diz respeito ao Bit.ly¹⁶ – serviço encurtador de URLs¹⁷, que oferece a possibilidade de contabilizar quantas pessoas clicaram no link encurtado. Já o site brasileiro Reclame Aqui¹⁸, permite às marcas monitorar a insatisfação dos consumidores por meio de registro de reclamações que são enviadas às empresas que se cadastram. A partir daí, é possível gerenciar o relacionamento de forma a atender às demandas dos clientes.

Figura 4 – Painel de controle de software de monitoramento.

Fonte: Seekr (2014).

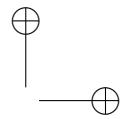
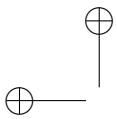


Após o monitoramento propriamente dito, a coleta, a análise, a mensuração e a avaliação, é o momento de elaborar o(s) relatório(s) da presença digital de forma a apresentar os resultados do trabalho realizado. O investimento em relações públicas, tradicionalmente, ainda tem um processo falho quando se trata de justificá-lo, seja por ser um trabalho com resultados de longo prazo ou

¹⁶ <https://bitly.com>.

¹⁷ Trata-se do endereço de recursos na internet. A sigla, do inglês, significa *Uniform Resource Locator*.

¹⁸ www.reclameaqui.com.br.



pela intangibilidade do valor da imagem organizacional durante o processo de implementação de estratégias. Lattimore (2012, p.161) lembra que

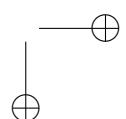
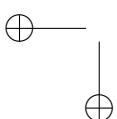
Muitos programas de relações públicas foram eliminados ou cortados porque não se conseguiu atribuir valor a eles. As duras realidades da existência corporativa tornam necessário que os profissionais de Relações Públicas demonstrem o valor do que fazem. Principalmente em situações difíceis, todos os aspectos da atividade organizacional são medidos pelo benefício relativo que proporcionam à empresa.

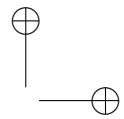
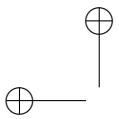
Nesse sentido, com o auxílio de recursos gráficos próprios dos softwares e com a organização lógica de ideias e o encadeamento de dados, o relatório a ser apresentado à Direção precisa ser mais do que um instrumento de avaliação do que já foi implementado. Este documento deve ser claro e com linguagem acessível, trazer gráficos, tabelas, e mais do que isso, traçar sugestões de estratégias a serem implementadas, tanto para corrigir a presença digital quanto para potencializar os pontos positivos dela.

Retomando o entendimento das Relações Públicas na comunicação integrada (Kunsch, 2003), é preciso atentar para o fato de que as práticas de RP não se dão de forma isolada; pelo contrário, interagem permanentemente com as outras áreas da organização para que o seu trabalho se efetive. Cipriani (2011, p. 138) lembra que

Se os dados que representam o resultado de cada interação com os clientes (como captura de oportunidades, correlação entre a venda e a origem dela, atendimentos ao cliente feitos *online* e o tempo dispendido para fazê-los nas mídias sociais) não forem integrados no sistema de gestão de clientes ou em alguma forma de banco de dados, não haverá de onde tirar a informação. Ela estará dispersa ou na mente da pessoa que conversou com aquele cliente.

Dessa forma, todo o processo comunicacional estratégico empreendido pelos profissionais de relações públicas deve contemplar formas de interligação dos setores e coerência com o planejamento estratégico da empresa e o plano global de comunicação. Feito isso, o ciclo de um monitoramento bem





sucedido estará sendo executado a fim de contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais.

Considerações pontuais

As Relações Públicas estão diante de um cenário comunicacional dinâmico, no qual os públicos de interesse das organizações que produzem conteúdo e publicam na ambiência da internet, querem ser cada vez mais ouvidos e partícipes dos processos. Nesse sentido, apenas a identificação e o acompanhamento da atuação das empresas já não se aplica. Hoje, é preciso ouvir, conversar, discutir mutuamente e aprender com os interagentes.

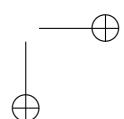
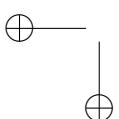
A prática de monitoramento contribui efetivamente para que se possa identificar as possibilidades de diálogo com os públicos e potencializá-las de forma positiva. Diante disso, atualmente a essência da profissão de RP é re-vigorada, obrigando as organizações a estabelecerem relacionamentos transparentes e sólidos em busca da sustentabilidade de sua imagem e da permanente legitimação junto à sociedade. Nesse contexto, as tradicionais funções de Relações Públicas se expandem, adaptando-se às diversas formas de sociabilidade atuais e consolidando a atuação profissional também em mídias digitais.

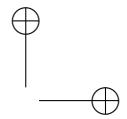
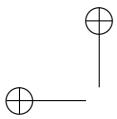
Em face do exposto, neste texto, evidencia-se que as práticas de RP apresentam um caráter ainda mais estratégico, dirigido, pontual, e geram valor às organizações, no sentido que podem transformar, em resultados positivos, as menções, participações e, até mesmo, as críticas detectadas por meio das práticas de monitoramento e mensuração dessas atividades que ocorrem na rede.

Referências

Barichello, E.R. (2009). Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In M. Kunsch (Org). *Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos*, vol.1. São Paulo: Saraiva.

Bueno, W.C. (2003). *Comunicação empresarial: teoria e prática*. Barueri.





Castells, M. (2004). *A Galáxia Internet: reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Cipriani, F. (2011). *Estratégia em Mídias Sociais: como romper o paradoxo das redes*. São Paulo: Campus.

Igarza, R. (2009). *Burbujas de ócio. Nuevas formas de consumo cultural*, 1. Buenos Aires: La Crujía.

Jenkins, H. (2008). *Cultura da Convergência*. Tradução de Susana Alexandria. São Paulo: Aleph.

Jensen, K.B. (2010). *Media Convergence: The Three Degrees of Network, Mass and Interpersonal Communication*. KindleEdition. Londres: T&F Books UK.

Johnson, T. (2010). *Pesquisa social mediada por computador: questões, metodologia e técnicas qualitativas*. Rio de Janeiro: E-papers.

Kunsch, M.M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.

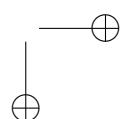
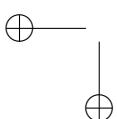
Lasswell, H. (1948). The structure and function of communications in society. In L. BRYSON (org.). *The communications of ideas*. Nova Iorque: Editora Harper.

Lattimore, D. et al. (2012). *Relações Públicas: profissão e prática*. Tradução: Roberto Cataldo Costa. 3. ed. Porto Alegre: AMGH.

Nassar, P. (2004). A mensagem como centro da rede de relacionamentos. In M. Di Felice (Org.) *Do público às redes: a comunicação digital e as novas formas de participação social* (pp. 191-201), 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão.

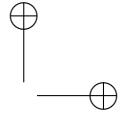
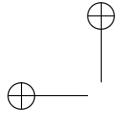
Primo, A. (2007). *Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição*. Porto Alegre: Sulina.

Saad Corrêa, E. (2003). *Estratégias para a mídia digital. Internet, informação e comunicação*, 1. ed., vol. 1. São Paulo: SENAC3.



Simões, R.P. (2006). *Informação, Inteligência e Utopia. Contribuições à Teoria de Relações Públicas.* São Paulo: Summus.

Simões, R.P. (1987). *Relações Públicas: função política.* 2. ed. Novo Hamburgo/RS: Sagra.



Desafios das RP na Era dos Media Sociais

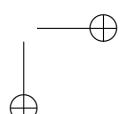
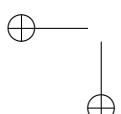
Patrícia Dias & José Gabriel Andrade
Universidade Católica Portuguesa

Resumo: Este artigo aborda os desafios com que as Relações Públicas se deparam na atualidade, operando num ambiente digital e interativo, que suporta mudanças profundas no comportamento dos públicos e na forma como se relacionam com as organizações. Os profissionais de Relações Públicas veem-se multiplicados o número e tipo de públicos com que se relacionam, sendo a maior diferença o contato direto com clientes. Em todas essas relações, as organizações perdem o papel privilegiado de emissor e passam a participante num diálogo. É exigido aos profissionais da área o domínio de diversas tecnologias digitais, e competências para a criação e edição de diferentes tipos de conteúdos. Além disso, é necessária uma monitorização constante e capacidade imediata de resposta, uma vez que este ambiente digital potencia a ocorrência e o alcance das crises reputacionais. No âmbito académico, discutem-se novos modelos comunicacionais mais simétricos e os investigadores são confrontados com mutações profundas no exercício da profissão e no lugar que as Relações Públicas tradicionalmente ocupam nas organizações. O caso da TAP Portugal é abordado neste artigo como exemplo de estrutura comunicacional integrada para a gestão da presença nos media sociais. A partir deste caso, é proposto um modelo piramidal que engloba o marketing e o apoio ao cliente e no qual as Relações Públicas assumem a posição de orquestrador como solução para gerir a presença nos media sociais gerando imagens consistentes e obtendo a tão desejada reputação consolidada.

Introdução

Este artigo aborda os desafios com que as Relações Públicas, campo científico e área profissional, se deparam na atualidade, num contexto marcado pela proliferação de tecnologias digitais interativas e colaborativas que suportam a atividade dos públicos de uma forma sem precedentes.

Novos media e novos públicos, 83-108

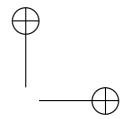
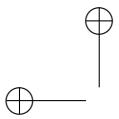


Enquanto área profissional, as Relações Públcas deparam-se com uma reconfiguração profunda dos públicos tradicionais e com a emergência de novos públicos. Enfrentam a necessidade de dominarem mais competências, desde o domínio de diferentes tecnologias até à criação de diferentes tipos de conteúdos. E veem-se obrigados a uma disponibilidade constante e permanente, uma vez que as principais consequências dos media sociais são a perda de controlo sobre a comunicação por parte das organizações em detrimento dos seus públicos e o aumento da ocorrência de crises comunicacionais.

Enquanto área científica, os académicos discutem novos modelos comunicacionais mais simétricos, constatam que a presença das organizações nos media sociais é inevitável (se não for voluntária será através da atividade dos públicos) e que a melhor forma de recuperar alguma influência na comunicação é entrar nesta “conversa”. Gerar imagens consistentes ao longo do tempo e transversais aos diferentes media, de modo a garantir uma reputação sólida, tornou-se um desafio face à panóplia de pontos de contato possíveis e ao aumento da frequência de crises comunicacionais, a maior parte delas oriundas dos media sociais. Além disso, os investigadores são confrontados com mutações profundas no exercício da profissão e no lugar que as Relações Públcas tradicionalmente ocupam nas organizações.

Se, em alguns casos, as Relações Públcas continuam relegadas para segundo plano, subservientes ao Marketing, algumas organizações estão a explorar o potencial estratégico desta forma de comunicação, elegendo as Relações Públcas como orquestradoras estratégicas de um sistema de comunicação integrado que engloba todas as formas de comunicação organizacional. Este é o caso da TAP Portugal, organização premiada por diversas entidades pela qualidade com que gera e dinamiza a sua presença digital. É através de uma estrutura piramidal que engloba o marketing e o apoio ao cliente e na qual as Relações Públcas assumem a posição cimeira que a TAP Portugal tem conseguido transmitir a sua identidade, gerar imagens consistentes e obter a tão desejada reputação consolidada.

Este artigo explora o caso da TAP Portugal como ponto de partida para a proposta de um modelo teórico aplicável a outras organizações – a Pirâmide das Relações Públcas – assente na relevância estratégica das Relações Públcas enquanto coordenadoras de um sistema de comunicação integrado.



Enquadramento Teórico

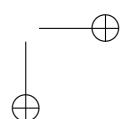
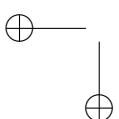
Caraterização dos media sociais

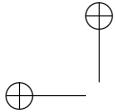
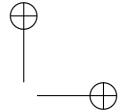
São vários os conceitos avançados para descrever as tecnologias de comunicação digitais que atualmente integram as nossas práticas quotidianas, como por exemplo Web 2.0, novos media e media sociais. Cada um destes conceitos enfatiza diferentes características e está associado a um contexto temporal, geográfico e cultural concreto, bem como a tecnologias específicas. Contudo, os elementos comuns entre todos são a transição do analógico para o digital e a alteração de uma lógica de emissão massificada para uma lógica de diálogo personalizado.

A designação ‘media sociais’ enfatiza a promoção da sociabilidade como a principal característica dos meios de comunicação a que se aplica. Na sua aceção mais restrita, é entendida como sinónimo de redes sociais, aplicações cuja finalidade é promover a comunicação, a sociabilidade e o *networking* (estabelecimento de ligações e relações, criação de redes) através da facilitação da criação, manutenção e eventual intensificação das relações interpessoais e sociais. Num sentido mais lato, alguns autores descrevem também como media sociais aplicações cujos conteúdos são produzidos pelos próprios utilizadores (e.g. blogues, *wikis*, *YouTube*, *social bookmarking*), salientando o contraste entre a estrutura horizontal e colaborativa deste tipo de meios de comunicação e os meios de comunicação de massas, também chamados media tradicionais ou ‘velhos media’ (ex. imprensa, rádio, televisão), cujos conteúdos são maioritariamente determinados pelos produtores e transmitidos ao mesmo tempo para uma audiência relativamente passiva. Postman (2011) define media sociais focando tanto a sociabilidade como a criação e difusão de conteúdos:

O que são os media sociais? São o envolvimento do utilizador final na criação de conteúdo *online* e a facilidade e variedade de formas através das quais esse utilizador final pode criar conteúdos, comentar conteúdos, adicionar aos conteúdos e partilhar conteúdos, e ainda criar relações com outros que estão a fazer o mesmo. (Postman, 2011 [numa conferência, tradução nossa]).

Kaplan e Haenlein (2010) sugerem outra definição que entende a Web 2.0 como a infraestrutura tecnológica que suporta e possibilita a existência de





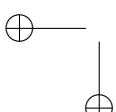
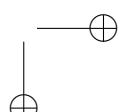
aplicações colaborativas que promovem a sociabilidade e a partilha de conteúdos:

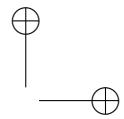
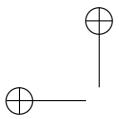
[...] Media sociais são um conjunto de aplicações baseadas na internet que acrescentam às fundações ideológicas e tecnológicas da web 2.0, permitindo a criação e troca de conteúdos gerados pelos utilizadores. (Kaplan e Haenlein, 2010: 61 [tradução nossa]).

A proliferação e crescente utilização dos media sociais é descrita por Li e Bernoff (2008) através do conceito de *groundswell* (avolumar, expandir, intensificar), que se refere à crescente utilização de ferramentas digitais de comunicação *peer-to-peer* por parte dos utilizadores para obterem o que necessitam a partir de outros utilizadores, colaborativamente. Este é, portanto, um fenómeno social generalizado, com impacto em todas as dimensões da sociedade, e que consiste na expansão, intensificação ou avolumar da comunicação entre pessoas e entre pessoas e organizações para um plano virtual, no qual os utilizadores são mais ativos e participativos.

Manovich (2002), Livingstone (2002) e Flew (2008 [2002]) concordam que é o formato digital que distingue os media sociais dos meios de comunicação de massa. Contudo, os autores referem também a articulação e convergência de ambos os tipos de meios de comunicação, referindo a presença *online* de jornais e de canais de televisão, por exemplo. Os autores concordam que as características dos meios de comunicação digitais provocam alterações tanto no formato como nos conteúdos dos meios de comunicação de massas que com eles se articulam. Também o conceito de remediação de Bolter e Grusin (2001) reforça este argumento. Contudo, Livingstone (2002) sugere que o estudo dos media sociais se deve focar mais na sua utilização e no seu impacto social do que nas suas características tecnológicas:

Têm sido descritos muitos traços aparentemente novos dos novos media, incluindo a hiperrealidade, o anonimato, a interatividade, e por aí em diante. Contudo, acreditamos que os novos media podem ser caracterizados de forma mais útil em termos de, em primeiro lugar, a forma como são, ao mesmo tempo, o instrumento e o produto de mudanças sociais e, em segundo lugar, das suas consequências sociais particulares. [...] os novos media



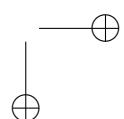
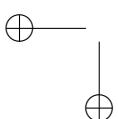


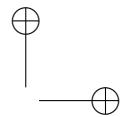
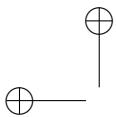
moldam e são moldados pelo seu contexto social, económico e cultural. (Livingstone, 2002: 7-8 [tradução nossa]).

Para Jenkins (2006), a convergência de meios de comunicação também vai além da dimensão tecnológica, sendo portanto uma convergência cultural cujo motor são os utilizadores, e não as características tecnológicas.

Por convergência, refiro-me ao fluxo de conteúdos através de múltiplas plataformas mediáticas, à cooperação entre múltiplas indústrias de media, e ao comportamento migratório das audiências mediáticas, que usam qualquer meio em busca das experiências de entretenimento que pretendem. Convergência é uma palavra que consegue descrever mudanças tecnológicas, industriais, culturais e sociais [...] Argumento contra a ideia de que a convergência deve ser entendida primeiramente como um processo tecnológico que conjuga múltiplas funções nos mesmos aparelhos. Em vez disso, a convergência representa uma mudança cultural, uma vez que os consumidores são encorajados a procurar nova informação e a criar ligações entre conteúdos mediáticos dispersos. (Jenkins, 2006: 2-3 [tradução nossa]).

Mas mais importante do que distinguir meios de comunicação de massa e media sociais é compreender como estes meios de comunicação de natureza distinta coexistem e se articulam. Cardoso (2006) demonstra na sua aplicação do conceito de sociedade em rede de Castells (2005 [1996]) ao estudo dos media no contexto português, que os utilizadores tendem a articular os diferentes meios de comunicação em vez de optarem por uns em detrimento de outros. O autor explica que a digitalização torna a comunicação sintética, tanto na sua dimensão tecnológica (reduz diferentes tipos de sinais ao código binário) como no conteúdo (há uma tendência para redução e simplificação das mensagens em formato digital – e.g. SMS, IM, *microblogging*). Seguidamente, observa que os utilizadores articulam os diferentes meios de comunicação – sociais e de massa – em função dos seus objetivos, necessidades e preferências. Com base nestes dois argumentos, propõe que estamos perante a emergência de um novo modelo comunicacional que apelida de comunicação sintética em rede:



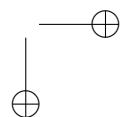
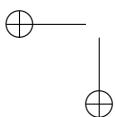


O modelo comunicacional gerado nas sociedades informacionais, onde o modelo de organização social prevalecente é o da rede, é o da comunicação sintética em rede, um modelo comunicacional que não substitui os anteriores modelos, antes os articula, produzindo novas formas de comunicação [...] (Cardoso, 2006: 212).

Castells (2009) também propõe que a articulação entre meios de comunicação de massa e media sociais conduz a um novo tipo de comunicação, a ‘comunicação individual de massas’ (*mass-self communication*). O autor observa que a internet possibilita que dois tipos de comunicação distintos – a interpessoal e a de massas – ocorram em simultâneo e se misturem, dando origem a um novo tipo de comunicação:

Eu chamo a esta historicamente nova forma de comunicar *comunicação individual de massas*. É comunicação de massas porque pode atingir uma audiência potencialmente global [...]. Ao mesmo tempo, é comunicação individual porque a produção da mensagem é auto-gerada, a definição de potenciais receptores é auto-orientada, e a receção de mensagens ou conteúdos da *world wide web* específicos bem como a comunicação nas redes eletrônicas são auto-selecionadas. Estas três formas de comunicação (interpessoal, de massas e individual de massas) coexistem, interagem, e complementam-se, em vez de se substituírem. O que é historicamente novo, com consequências consideráveis para a organização social e para a mudança cultural, é a articulação de todas as formas de comunicação nu, hipertexto compósito, integrativo e digital que inclui, mistura e recombina, *na sua diversidade*, um enorme leque de expressões culturais patentes na interação humana. (Castells, 2009: 55 [italíco no original, tradução nossa]).

Alterações no papel dos receptores dos meios de comunicação, ou das audiências/consumidores, são identificadas por Toffler (1980) na década de 80 do século passado. O autor propôs o conceito de ‘prosumidor’ (*prosumer*), combinando os vocábulos produtor e consumidor, precisamente para aludir ao fato de os consumidores dos meios de comunicação passarem, com as tecnologias



digitais, a ser também capazes de produzir e difundir conteúdos. Este termo tem sido adotado por autores como Castells (2004) e Tapscott (2008). Em alternativa, Bruns (2008) sugere ‘produtilizador’ (*produser*): “[...] utilizadores de sítios noticiosos que se envolvem com esses sítios quer como consumidores quer como produtores (e frequentemente em ambos os modos ao mesmo tempo.” (Bruns, 2005: 23 [tradução nossa]).

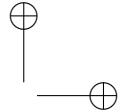
O papel ativo e participativo dos utilizadores é, portanto, um dos traços mais importantes dos media sociais. Não só está presente no comportamento dos utilizadores dos media sociais, como está também, cada vez mais, enraizado na mentalidade contemporânea, levando a que os diferentes públicos das organizações, seja qual for o canal de comunicação, exijam uma relação mais dialógica, interativa e transparente (Breakenridge, 2008). Os públicos das Relações Públicas passaram, portanto, de leitores ou expetadores relativamente passivos a utilizadores ativos e participativos, o que exige uma reconfiguração profunda não só das práticas dos profissionais da área, como da abordagem geral ao papel das próprias Relações Públicas nas organizações.

O impacto dos media sociais nas Relações Públicas

Os media sociais, que inicialmente eram um espaço de sociabilidade no âmbito de relações pessoais, contam cada vez mais com a presença de organizações, e as interações profissionais e comerciais são cada vez mais frequentes.

A par de teorias sociológicas mais abrangentes, que relacionam as tecnologias digitais com mudanças sociais – como a teoria da estruturação de Giddens (1991), o conceito de liquefação de Bauman (2000) ou o conceito de sociedade em rede de Castells (2005 [1996]) – vários autores no âmbito das Relações Públicas têm argumentado que a crescente utilização dos media sociais como ferramenta de comunicação por parte das empresas está associada a uma mudança paradigmática na comunicação organizacional, que passa da tradicional lógica assimétrica teorizada por Grunig e Hunt (1984) para uma lógica simétrica (Kunsch, 2003; Solis and Breakenridge, 2009; Scott, 2010; Macnamara and Zerfass, 2012).

Duas abordagens diferentes ao impacto dos media sociais nas Relações Públicas têm sido propostas: por um lado, os media sociais são considerados novas ferramentas ao dispor dos profissionais da área, que pelas suas características tecnológicas concretas, alteram as práticas profissionais; por outro lado,

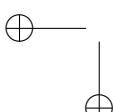
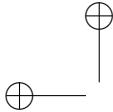
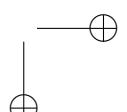


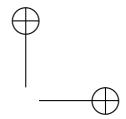
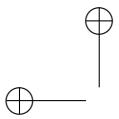
os media sociais têm sido conceitualizados como uma característica contextual da sociedade contemporânea associada a alterações profundas na comunicação organizacional e nas próprias organizações.

No âmbito da primeira perspetiva, a literatura sobre como comunicar através de cada media social específico é abundante, com destaque para o *Facebook* (Levy, 2010; Zarrella, D. and Zarrella, A., 2011; Cijo e Gul, 2014), o *Twitter* (Israel, 2009; Micek, Micek and Whitlock, 2009; Schaefer, 2012) e o *YouTube* (Evans, 2010; Scott, 2010). Alterações nas práticas do profissional de Relações Públicas associadas às exigências dos media sociais são identificadas, como por exemplo alterações na estrutura e no estilo dos comunicados de imprensa, a obrigatoriedade de disponibilidade permanente e rapidez na resposta, e ainda competências de edição e publicação digital como fundamentais (Bratton and Evans, 2008; Hay, 2009; Brogan, 2010; Halligan and Shah, 2010; Wilcox and Cameron, 2010; Scott, 2011; Schweigert, 2014).

No âmbito da segunda perspetiva, as principais consequências associadas aos media sociais como elemento contextual da sociedade contemporânea são a complexificação das organizações e do seu contexto (Davis, 2009; Cornelissen, 2011) e o esbatimento das fronteiras entre as organizações e o seu exterior (Miller, 2009; Cheney, Christensen, Zorn and Ganesh, 2011). Davis (2009) sublinha que o aumento do volume e da velocidade de informação em circulação resulta num esforço muito maior por parte das organizações para conseguirem chamar a atenção dos seus públicos num contexto sobrecarregado de estímulos. O empoderamento possibilitado pelos media sociais, que permitem que os consumidores se tornem ‘prosumidores’ (Castells, 2005 [1996]; Tapscott and Williams, 2006) ou ‘produtilizadores’ (Bruns, 2008) capazes de comunicar individualmente em massa os seus próprios conteúdos (Castells, 2009) representa uma considerável perda de controlo das organizações sobre as mensagens, o que é apontado como o principal desafio colocado pelos social media à comunicação organizacional por diversos autores (e.g. Postman, 2008; Qualman, 2009; Scott, 2011). É a partir desta observação que vários autores advogam a transição de modelos comunicacionais assimétricos para simétricos na comunicação organizacional (e.g. Kunsch, 2003; Solis and Brekenridge, 2009; Scott, 2010; Brekenridge, 2012; Macnamara and Zerfass, 2012).

Embora muitas organizações ainda recorram a práticas comunicacionais assimétricas e não considerem o *feedback* dos públicos a que se dirigem, esta



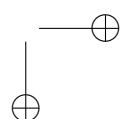
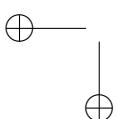


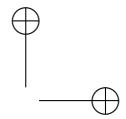
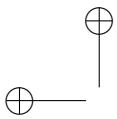
atuação não é adequada às necessidades, exigências e preferências desses públicos. Por exemplo, os consumidores confiam mais nas recomendações que lhes chegam das suas relações pessoais do que nas mensagens das organizações (Qualman, 2009). Os jornalistas também consideram que a maior parte dos comunicados de imprensa que lhes chegam são demasiado longos, irrelevantes, e revelam muito pouca consideração pelas suas necessidades e preferências (Rossi and Azevedo, 2008). Assim, alguns autores argumentam que as mudanças necessárias nas Relações Públicas para dar resposta às necessidades, exigências e preferências dos seus públicos vão além das rotinas profissionais, sendo necessária uma mudança de mentalidade que passe a favorecer a comunicação horizontal e participativa (Breakenridge, 2012; Theaker and Yaxley, 2012).

Contudo, Edwards e Hodges (2011) chamam a atenção para a perpetuação do controlo por parte das organizações, que enquanto entram em diálogo com os seus públicos numa relação aparentemente mais horizontal, recolhem informação sem precedentes através dos media sociais. Autores com uma perspetiva mais crítica também apontam os media sociais como elementos que reconfiguram os equilíbrios de poder entre as organizações e os seus públicos, mas que não condizem necessariamente com uma distribuição equilibrada ou simétrica desse mesmo poder (Coombs and Holliday, 2012; Dutta, Ban and Pal, 2012).

Cornelissen (2011) sugere que o esbatimento das fronteiras entre a organização e o seu exterior é igualado por uma aproximação entre diferentes tipos de comunicação organizacional, como o marketing, as relações públicas e a comunicação interna. Miller (2009) também argumenta que a estratégia de comunicação organizacional deve ser repensada, e assente na integração e coerência entre todos os tipos e canais de comunicação. O desafio de obter atenção num ambiente sobrecarregado de informação e estímulos exige coerência e consistência na comunicação organizacional, que passa a ter de articular meios de comunicação de massa e os media sociais, mas que pretende uma imagem e reputação consolidadas. Cheney *et al.* (2011) propõe o conceito de comunicação integrada:

[...] ‘comunicação integrada’ é a noção de que as organizações, para estabelecerem a sua presença e legitimidade no mercado, devem comunicar consistentemente para diferentes audiências e em



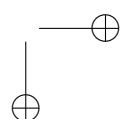
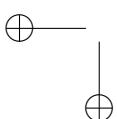


meios distintos. Coordenando e alinhando todas as mensagens da organização (incluindo os temas da visão, das estratégias e da identidade), as organizações que procuram ter uma comunicação integrada esperam criar uma impressão única do que a organização é e do que significa. (Cheney *et al.*, 2011: 126 [itálico no original, tradução nossa]).

Kunsch (2003) propõe a necessidade de desenvolver um novo mix de comunicação que incorpore de forma integrada novas práticas e ferramentas de comunicação. A autora destaca o papel das Relações Públicas na comunicação organizacional argumentando que esta deve ser estrategicamente integrada e interativa mas centrada nas Relações Públicas para promover benefícios mútuos para a organização, os seus diferentes públicos e a sociedade em geral. No mesmo sentido, Caywood (2011) fala de uma abordagem estratégica às Relações Públicas no âmbito de uma comunicação integrada de marketing. Breakenridge (2008) propõe o conceito de RP 2.0, que embora aparentemente se foca nas características tecnológicas dos media sociais, é apresentado como uma mudança paradigmática na mentalidade do profissional de Relações Públicas que vai além das rotinas. Esta mudança assenta precisamente na transição de uma lógica comunicacional assimétrica para uma mais simétrica, que passa da divulgação para a conversa.

Funções das Relações Públicas nos Media Sociais

As investigações iniciais sobre comunicação organizacional e os media sociais, em particular na área das Relações Públicas, remontando ao final da primeira década do século XXI, reportam uma abordagem exploratória inicial por parte das organizações a estas ferramentas de comunicação, motivadas em grande medida por avanços de competidores e por uma vontade genérica de ‘não ficar para trás’, tendo como principal objetivo comunicar com clientes que utilizassem estas ferramentas (ex. Li e Bernoff, 2008; Postman, 2008; Qualman, 2009). Esta abordagem exploratória seguia, na maior parte dos casos, uma lógica de ‘tentativa-erro’, não sendo fundamentada numa compreensão adequada das características e do funcionamento das ferramentas tecnológicas em utilização, dos padrões de utilização das mesmas, e das potenciais implicações e riscos.



Nesta fase inicial, vários autores sugeriram diferentes utilizações para os media sociais, com benefícios tanto para as organizações como para os diferentes *stakeholders*. Tapscott e Williams (2006) destacaram a colaboração, olhando os clientes e potenciais clientes como recursos que poderiam ser explorados pelas organizações, potenciando a inovação, a promoção, e até mesmo o trabalho em si. Os media sociais são, na perspetiva destes autores, uma ferramenta ideia para o *crowdsourcing*. Outra perspetiva é apresentada por Li e Bernoff (2008) e por Qualman (2009), que concordam que a principal utilização destas ferramentas recai no Marketing. Estes autores enfatizam o potencial dos media sociais para a promoção, para o *branding*, e para a construção e consolidação da reputação. Qualman (2009) fala de uma mudança do passa-a-palavra (*word-of-mouth*) para uma escala global (*world-of-mouth*), referindo-se ao potencial para propagação viral de conteúdos dos media sociais. O autor acrescenta que o retorno sobre o investimento da aposta nos media sociais para promover a reputação é a sobrevivência da organização nos 5 anos seguintes. A gestão da marca e da reputação é também referida por Newlin (2009), que sugere o conceito de ‘marca de paixão’ para descrever o fenómeno de um consumidor se tornar fã de uma marca. Quando um consumidor é fã, significa que vai não só promover e recomendar de forma voluntária e genuína a marca, como também vai tentar ‘evangelizar’ os outros, levando-os a comprar e a tornarem-se igualmente fãs. Além disso, os media sociais são também ferramentas eficazes para o marketing relacional, sobretudo para a construção de capital social em comunidades virtuais e para o reforço da durabilidade das relações (fidelização), na medida em que as suas características tecnológicas propiciam a proximidade e o envolvimento (Postman, 2008; Qualman, 2009). Qualman (2009) até argumenta que, depois da construção de uma relação envolvente e consolidada com clientes e potenciais clientes, os media sociais podem ser ferramentas eficazes para a venda.

Relativamente às Relações Públicas em particular, os media sociais são frequentemente usados em articulação com a emergência de novos influenciadores para além de jornalistas e celebridades, como por exemplo *bloggers* ou membros muito ativos e com muitas ligações em plataformas sociais (Gillin, 2007; Breakenridge, 2008; Hunt, 2009). A gestão da reputação é referida por diversos autores como a principal função das Relações Públicas 2.0, sublinhando a perda de controlo das organizações sobre as suas mensagens e a necessidade de evoluir de modelos comunicacionais assimétricos assentes

na divulgação para modelos mais dialógicos e interativos, baseados na personalização (Doorley e Garcia, 2010; Scott, 2010; Theaker and Yaxley, 2012; Breakenridge, 2012; Liacas, 2013). Devido a esta perda colossal de controlo, os media sociais também são frequentemente associados a crises de comunicação, quer como o locus da crise, quer como intensificadores da mesma, tornando-se assim a ferramenta ideal para monitorizar, responder e gerir crises (White, 2011; Capozzi, 2013; Coombs, 2014). As tecnologias digitais proporcionam acesso fácil e constante a uma enorme quantidade de informação, de imediato, em qualquer lugar do mundo. Este contexto tem vantagens e desvantagens que se relacionam com a gestão de crise. As principais desvantagens são a possibilidade de propagação viral dos conteúdos, e facilidade de manipulação dos mesmos, e a rapidez e o alcance sem precedentes, que se refletem na notoriedade (negativa em caso de crise). Além disso, são inúmeros os problemas que resultam de conteúdos sem rigor ou mesmo rumores que são produzidos e publicados pelos utilizadores de fóruns, comunidades virtuais e outras plataformas sociais. Quanto às vantagens, a literatura destaca a facilidade de monitorização em tempo real, facilitando o acompanhamento das situações e a tomada de decisões, bem como a capacidade de distribuição imediata de conteúdos (Scott, 2011; Coombs, 2014; Schweigert, 2014). Uma consequência é o fato de os jornalistas recorrerem cada vez mais aos sítios oficiais das organizações quando procuram informação, a par da utilização de grupos privados nas redes sociais e em aplicações de comunicação instantânea para o contato privilegiado entre jornalistas e profissionais de Relações Públicas (Orduña, 2004). Por estes motivos, é imperativo que as organizações estejam alerta quanto aos desenvolvimentos das tecnologias digitais para a sua gestão de crise. Gerir crises organizacionais era, há 20 anos, simples, barato e demorado. Hoje em dia, com as várias formas de comunicação *online* a transporem o tempo e o espaço, as crises de comunicação são mais frequentes e têm potencial para propagação viral (Andrade, 2009).

A par de identificarem práticas concretas que estão a mudar ou a surgir, alguns autores apresentam uma nova abordagem estratégica às próprias Relações Públicas. Entre as sugestões iniciais está a ideia de Postman (2009) de que ter uma estratégia de comunicação para os media sociais equivalia, para ele, ao mesmo do que ter uma estratégia para o MS Word, argumentando assim que os media sociais são apenas ferramentas de comunicação sujo uso deve estar subordinado à estratégia de comunicação, de marketing e de negócio.

geral da organização. Os trabalhos mais recentes neste âmbito, embora reconhecendo as especificidades dos media sociais, concordam com as vantagens de uma estratégia de comunicação integrada, que englobe não só os media sociais e as Relações Públicas mas sim todas as ferramentas, áreas e práticas de comunicação da organização (Kunsch, 2003; Geert e Moffitt, 2010; Cornelissen, 2011; Cheney *et al.*, 2011; Caywood, 2011; White, 2011; Capozzi, 2013; Coombs, 2014).

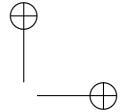
O trabalho empírico cujos resultados se apresentam neste artigo teve precisamente como objetivo explorar qual destas abordagens estava a ser adotada com mais frequência nas organizações portuguesas – abordagem tentativa-erro ou integração na estratégia geral da organização – e com melhor resultados, identificando as funções e práticas de Relações Públicas mais frequentes nos media sociais.

Investigação Empírica

Método

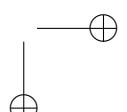
Esta investigação empírica pretende contribuir para a análise e compreensão das questões discutidas no enquadramento teórico, como: 1) Determinar se as organizações portuguesas estão a lidar com os media sociais dentro de uma perspectiva tecnológica ou de acordo com uma concepção mais ampla de media social, como um fator contextual; e 2) Identificar os tipos e funções comunicacionais realizados em media sociais. Esta investigação é caracterizada por uma natureza longitudinal, que acompanha a adopção e uso dos media sociais pelas grandes organizações portuguesas desde 2011. O projecto de investigação engloba uma fase exploratória inicial e uma fase posterior de explorações mais aprofundada dos resultados preliminares. Esta investigação inclui diferentes métodos quantitativos e qualitativos. Ambos, de acordo com os objectivos e necessidades de cada fase.

O estudo da fase exploratória contou com uma amostra de 15 organizações portuguesas presentes em media sociais, escolhidos ao acaso, mas membros da Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa (APCE). Relevantes executivos de cada organização foram entrevistados, a fim de obter mais informações para serem e redefinidas as questões a serem abordadas na segunda fase da investigação. Os entrevistados foram principalmente das áreas



de marketing, comunicação e departamentos de relações públicas, e eles foram convidados a comentarem sobre o impacto global das medias sociais e os efeitos para suas organizações e relações públicas. Eles também foram questionado acerca da presença de suas organizações nos media sociais e na forma como fazem a gestão, bem como acerca da avaliação dos media sociais como ferramenta de relações públicas. Cada entrevista foi composta por 12 perguntas pré-determinadas. A maioria das entrevistas foram realizadas face-a-face, com exceção de dois, que manifestaram a sua preferência por responder via e-mail. As entrevistas face-a-face foram semiestruturadas. As principais categorias criadas foram as seguintes: 1) o impacto social dos media sociais; 2) os efeitos dos media sociais para a organização; 3) efeitos dos media sociais para as relações públicas; 4) presença nos media sociais; 5) utilização e gestão dos media sociais; e 6) a avaliação dos media sociais como ferramenta de relações públicas.

Posteriormente a esta fase exploratória, um estudo de caso relevante foi seleccionado para uma maior exploração: TAP, a companhia aérea portuguesa. Os critérios de selecção deste subjacente foram os seguintes: é uma das organizações que tem tido presença nos media sociais por um longo tempo (desde 2009); a organização está presente em diferentes media sociais (por exemplo, YouTube, Facebook e Twitter); a presença desta organização em media sociais e sua gestão tem sido considerada bem-sucedida pela própria organização e por vários stakeholders: como clientes, investidores, meios de comunicação de massa e especialistas em mídia social. Segundo as directrizes de Yin (2003), uma abordagem longitudinal foi adoptada, combinando métodos quantitativos e qualitativos. O estudo quantitativo sobre a análise de conteúdo consiste em uma página de fãs no Facebook da TAP. O corpus da análise de conteúdo foi a página de fãs no Facebook da TAP sendo analisadas as seguintes categorias: 1) Número de gostos; 2) informações de conteúdo; 3) conteúdo promocional; 4) respostas aos comentários; e 5) tempo para responder aos comentários. O estudo qualitativo abrangeu três entrevistas a agentes relevantes identificados: os chefes dos departamentos de relações públicas, marketing e suporte de clientes. Além disso, os mesmos personagens também foram entrevistados em dois momentos distintos no tempo.



Resultados

Este artigo relata os resultados só resultantes da exploração do estudo de caso da TAP. A apresentação dos resultados está organizada de acordo com os métodos quantitativos e qualitativos aplicados.

Estudo quantitativo

Nesta seção, os resultados do estudo quantitativo, com base na análise de conteúdo da página de fãs no Facebook da TAP são relatados. Estes resultados mostram as principais funções que a TAP realiza através de sua página de fãs no Facebook, bem como os diferentes tipos de comunicação, e apresenta as estratégias variadas seguidas pela organização para o envolvimento com os clientes e para a gestão de crises.

Encontramos uma alta frequência de publicações na página de fãs no Facebook da TAP, ou seja, uma média de duas publicações por dia (incluindo sábados e domingos). Estas publicações são uma combinação de informações, fotos (destinos TAP) e promoções, revelando que o principal uso da página de fãs no Facebook da TAP é para o marketing, *branding* e construção de relacionamento. A maioria dos fãs mostram grande envolvimento, atribuindo "gosto" em várias publicações e comentários. Em nossa análise de conteúdo, na página de fãs no Facebook da TAP contabilizamos 720.809 fãs, ou "gostos" em Julho de 2014.

As acções que causam mais envolvimento são os jogos. Figuras 1 e 2 apresenta a acção "Teste de história da TAP", que contou com 1.105 participantes na página de fãs do Facebook e aumentou significativamente o número de gostos.

Figura 1 – Passatempo



Figura 2 – Resultado do Passatempo

A screenshot of the 'Teste de História da TAP' results page. The page includes a message of thanks to participants, a photo of the winning student Hugo Góis, and links to the rules and terms and conditions.

Por fim, destacamos as estratégias utilizadas para ganhar mais seguidores que enfatizando a presença de celebridades portuguesas nos voos em ocasiões como as Olimpíadas, o Euro ou o Mundial para divulgar a marca TAP no Facebook.

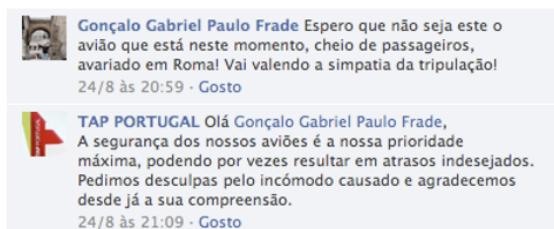
Figura 3 – Publicação sobre o time de futebol Português que voava com a TAP durante o Euro 2012.



No entanto, também encontramos evidência de crises de comunicação e gestão da reputação.

Aos comentários, destacamos como exemplo a publicação no Facebook da fotografia de um dos seus aviões. Esta publicação resultou em um grande número de comentários sobre a própria aeronave e um comentário sobre os atrasos dos voos, conforme mostra a Figura 4, para prevenir um possível ataque à sua reputação, a TAP respondeu em 15 minutos.

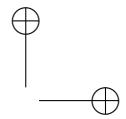
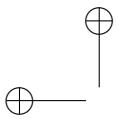
Figura 4 – Comentários



Quanto a crises de comunicação, a Figura 5 demonstra uma publicação sobre uma greve anunciada pelo sindicato dos Pilotos. Havia 71 comentários sobre a publicação e 332 gostos.

Figura 5 – Crises





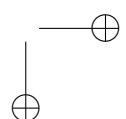
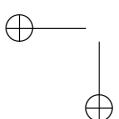
Estudo qualitativo

Esta seção apresenta os resultados do estudo qualitativo realizado. Os entrevistados foram André Serpa Soares, chefe do departamento de relações públicas, Gilda Granja Luís, chefe do departamento de marketing, e João Santos, chefe do departamento de apoio ao cliente.

Em relação à primeira entrevista, de forma consistente com os resultados da fase exploratória, todos os entrevistados concordaram que os media sociais têm um profundo impacto em todas as esferas sociais. Sobre os efeitos dos media sociais para as organizações, Gilda Granja Luís referiu à importância de se envolver com os clientes nos media sociais, oferecendo-lhes benefícios de valor agregado em comparação com outras formas de comunicação. Especificamente sobre as relações públicas, André Serpa Soares destacou a perda de controlo dos profissionais de RP em conversas nos media social, mas argumentou que existe maneira de recuperar parte das relações inevitavelmente perdida, ter algum controlo, estar envolvido em conversações com as partes interessadas através dos media sociais. João Santos argumentou que ter 15 funcionários para responder a perguntas enviadas por usuários do Facebook em 15 minutos é uma vantagem para o atendimento ao cliente, bem como para toda a organização.

Sobre a presença da TAP em media sociais, a primeira experiência foi em 2009, quando um *flashmob* foi realizada no aeroporto da Portela para celebrar o Natal. Este *flashmob* foi posteriormente postado no YouTube pelo departamento de marketing da TAP e logo se tornou viral, como a TAP tinha uma imagem mais conservadora, o *flashmob* foi como completamente inesperado. O vídeo foi viral por um tempo, visto por mais de 2 milhões de usuários do YouTube, e contribuiu de forma positiva para reposicionar a TAP como uma marca mais jovem e fresca (o vídeo era na verdade parte de um processo de *rebranding* iniciado em 2005). Depois desta experiência bem-sucedida, o departamento de marketing da TAP decidiu criar uma página de fãs no Facebook. Esta página era frequentemente actualizada com promoções e informações de produtos, sendo principalmente uma alternativa e canal de comercialização complementar, mas não reunia muitos fãs ou motivava para uma participação frequente.

A utilização da TAP nos media sociais mudou drasticamente em Março de 2010, durante a erupção do vulcão Eyjafjallajökull, na Islândia, quando a



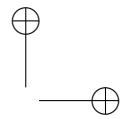
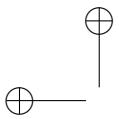
maioria das empresas europeias não foram capazes de voar para vários destinos por causa da propagação de cinzas vulcânicas. Como o *call center* da TAP foi obstruído com ligações pedindo informações sobre voos e atrasos, muitos clientes utilizaram o Facebook para obter respostas às suas perguntas. Na época, o departamento de marketing, incapaz de responder, articulou uma equipe mista com o apoio ao cliente para lidar com esta crise, sob a supervisão do departamento de relações públicas. Esta solução foi uma situação momentânea onde os clientes foram capazes de ver as suas perguntas respondidas e a organização foi capaz de responder a vários clientes com a mesma pergunta, ao mesmo tempo, de um modo mais simples e em menos tempo do que por telefone.

Menos de um ano depois, a segunda entrevista TAP mostrou uma evolução para os media sociais: da abordagem inicial de tentativa-e-erro para uma estratégia consolidada. André Serpa Soares apresentou a ideia da pirâmide das RP, mostrado na Figura 6, para descrever a gestão da página de fãs do Facebook da TAP.

Figura 6 – A Pirâmide das RP



Os conteúdos da página são autonomamente introduzido por uma articulação dinâmica de marketing, relações públicas e de apoio ao cliente, considerando que à procura de informação específica é a ação mais frequente feita pelos fãs do Facebook na página da TAP (o Apoio ao Cliente da TAP agora tem um Facebook Team específico). No entanto, as relações públicas ocupam o topo da pirâmide, com a responsabilidade de responder às perguntas que



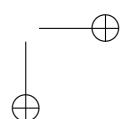
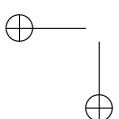
os outros são incapazes de responder. Além disso, sempre que uma situação de crise surge, as relações públicas imediatamente ganham o controlo sobre todos os conteúdos partilhados, centralizando informações e concentrando o poder de decisão no que diz respeito aos media sociais. Esta segunda entrevista também revelou uma mudança de perspectiva em matéria de relações públicas e media sociais como uma abordagem mais focada e uma ferramenta de tentativa e erro para uma perspectiva mais ampla sobre as interdependências entre media sociais e organizações e uma visão mais estratégica do novo papel fundamental das relações públicas na comunicação organizacional.

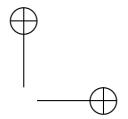
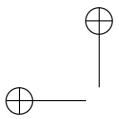
Discussão e Conclusão

Este trabalho mostra a evolução de uma abordagem focada no instrumento e de tentativa e erro para uma abordagem contextual e estratégico para os media sociais no estudo de caso da TAP. A investigação também destaca a consistência entre uma abordagem mais ampla e estratégica de media social que está sendo proposto por diversos autores (Kunsh, 2003; Breakenridge, 2008; Cheney et al, 2011) e do estudo de caso explorado, que se destaca por apresentar um abordagem de media social que trouxe benefícios concretos para a organização, tais como imagens positivas e reputação, lidar com sucesso em comunicação de crise (como a situação de cinzas vulcânicas, mas também outros, como greves e a possibilidade de privatização da empresa), e uma melhor gestão de tempo e de chamadas no apoio ao cliente.

Considerando o contexto de crise global vivida desde 2008, as organizações têm vindo a apostar e tirando o máximo proveito dos meios de comunicação *online* em detrimento de outros meios de comunicação existentes, na esperança de que esse processo aumente a visibilidade da organização, melhore o conhecimento dos clientes, sem fazer grandes investimentos, prevenir ou responder a críticas negativas dos clientes, e reduzir o ciclo de vendas. No entanto, é necessário consistência entre todos os canais de comunicação, a fim de atingir esses objectivos.

No que diz respeito as funções de relações públicas, este trabalho também mostra que a mudança de relações públicas resultantes do uso dos media sociais não afecta apenas as práticas concretas, mas tem uma mais profunda natureza. A ideia da pirâmide das RP é uma estrutura conceitual relevante para compreender plenamente o impacto dos media sociais em relações públicas,

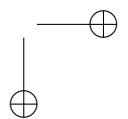
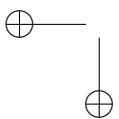




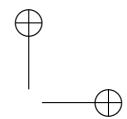
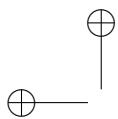
destacando o papel preponderante das relações públicas como o orquestrador da comunicação organizacional, mostrando que as relações públicas estão passando por uma mudança profunda que vai além das práticas e técnicas. Como consequência das interacções entre as media sociais, as organizações e as partes interessadas, estão sugerindo que as relações públicas são mais do que um modelo de comunicação organizacional, assumindo um papel estratégico e crucial para garantir a articulação de todos os modelos de comunicação organizacional, bem como a desejada e necessária integração e coerência em um mix de comunicação.

Referências

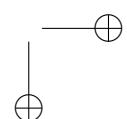
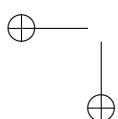
- Andrade, J. (2009). *Gestão de crises organizacionais e a Web 2.0*. Lisboa: SOPCOM 2009. Universidade Lusófona.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. London: Polity Press.
- Berg, B. (1989). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Ally and Bacon.
- Bratton, S. & Evans, D. (2008). *Social Media Marketing: An hour a day*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Breakenridge, D. (2008). *PR 2.0: New media, new tools, new audiences*. New Jersey: FT Press.
- Breakenridge, D. (2012). *Social Media and Public Relations: Eight new practices for the PR professional*. New Jersey: FT Press.
- Brogan, C. (2010). *Social Media 101: Tactics and tips to develop your business online*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bruns, A. (2008). *Blogs, Wikipedia, Second Life, and Beyond: From Production to Produsage*. New York: Peter Lang.
- Capozzi, L. (2013). *Crisis Management in the Age of Social Media*. New Jersey: Business Expert Press.



- Castells, M. (2005 [1996]). *A Era da Informação: Economia, sociedade e cultura, vol.1: A Sociedade em Rede*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, M. (2009). *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press.
- Caywood, C. (2011). *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Marketing Communications*. London: McGraw-Hill.
- Cheney, G.; Christensen, L.; Zorn, T. & Ganesh, S. (2011). *Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices*. Illinois: Waveland Press.
- Cijo, M. & GUL, E. (2014). *Facebook Marketing Strategies for Small Businesses*. New York: Create Space Independent Publishing Platform.
- CIPR (2012). *Share This: The social media handbook for PR professionals*. New York: Wiley.
- Coombs, T. (2014). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. London: Sage.
- Coombs, T. & Holladay, S. (2012). *The Handbook of Crisis Communication*. London: Wiley-Blackwell.
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: a Guide to Theory and Practice*. London: Sage.
- Davis, M. (2009). *The Fundamentals of Branding*. Lausanne: AVA Academia.
- Doorley, J. & Garcia, F. (2010). *Reputation Management: The key to sucessful public relations and corporate communication*. London: Routledge.
- Edwards, L. & Hodges, C. (2011). *Public Relations, Society and Culture: Theoretical and empirical explorations*. London: Routledge.
- Evans, L. (2010). *Social Media Marketing: Strategies for Engaging in Facebook, Twitter and Other Social Media*. Indianapolis: Que Publishing.

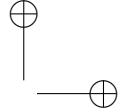
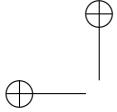


- Geert, J. & Moffitt, C. (2010). *Strategic Public Relations*. New York: Xlibris.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Stanford: Stanford University Press.
- Hunt, T. (2009). *The Whuffie Factor: Using the power of social networks to build your business*. New York: Crown Business.
- Gillin, P. (2007). *The New Influencers: A marketer's guide to the new social media*. Fresno: Quill Driver Books.
- Grunig, J.E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Reinhart and Winston.
- Halligan, B. & Shah, D. (2010). *Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media and Blogs*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hay, D. (2009). *A Survival Guide to Social Media and Web 2.0 Optimization: Strategies, Tactics and Tools for Succeeding in the Social Web*. Texas: Dalton Publishing.
- Israel, S. (2009). *Twitterville: How Businesses can Thrive in the New Glonal Neighborhoods*. New York: Penguin Group.
- Kunsch, M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 4.ed. São Paulo: Summus.
- Levy, J. (2010). *Facebook Marketing: Designing Your Next Marketing Campaign*. Boston: Pearson Education.
- Li, C. & Bernoff, J. (2008). *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Liacas, T. (2013). *Social Survival Manifesto*. New York: Kindle edition.
- Macnamara, J. & Zerfass, A. (2012). *Social Media Communication in Organizations: The challenges of balancing openness, strategy and management*. International Communication Association 2012 Conference. Phoenix.



- Micek, D.; Micek, J.P. & Whitlock, W. (2009). *The Twitter Handbook: How Social Media and Mobile Marketing is Changing the Way We Do Business and Market Online*. New York: Morgan James Publishing.
- Miller, K. (2009). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. New York: Wadsworth.
- Newlin, K. (2009). *Passion Brands: Why some brands are just gotta have, drive all night for and tell all your friends about*. New York: Prometheus Books.
- Orduña, O. (2004). A comunicação em momentos de crises. BOCC. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Postman, J. (2008). *SocialCorp: social media goes corporate*. Berkeley: New Riders Press.
- Qualman, E. (2009). *Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Make Business*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Rossi, M. & Azevedo, R. (2008). *Jornalistas e Assessores de Imprensa*. São Paulo: Mega Brasil.
- Schaefer, M. (2012). *The Tao of Twitter*. London: McGraw-Hill.
- Schweigert, A. (2014). *Social Media and Public Relations*. New York: Kindle Edition.
- Scott, D. (2010), *The New Rules of PR and Marketing: How to Use Social Media, Blogs, News Releases, Online Video, and Viral Marketing to Reach Buyers Directly*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Solis, B. & Breakenridge, D. (2009). *Putting the Public back in Public Relations: How social media is reinventing the aging business of public relations*. New Jersey: FT Press.
- Tapscott, D. & Williams, A. (2006). *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. New York: Penguin Group.
- Tapscott, D. & Williams, A. (2010). *Macrowikinomics: Rebooting Business and the World*. New York: Portfolio Hardcover.

- Theaker, A. & Yaxley, H. (2012). *The Public Relations Strategic Toolkit: An essential guide to successful public relations practice*. London: Routledge.
- Thompson, J. B. (1995). *The Media and Modernity: A social theory of the media*. Cambridge: Polity Press.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research:Design and methods*. London: Sage.
- White, C. (2011). *Social Media, Crisis Communication and Emergency Management*. New York: CRC Press.
- Zarrella, D. & Zarrella, A. (2011). *The Facebook Marketing Book*. New York: O'Reilly Media.



WeTransfer.com – Uma Marca de Interface

Herlander Elias

Universidade da Beira Interior

Resumo: A marca WeTransfer desde 2009 disponibiliza um serviço de transferência de ficheiros, em que a sua ideia-base de ter uma imagem de parede institucional é atrativa. Acontece que desde então esta nova interface de marca, deixa de ser apenas auto-referencial e torna-se um ponto de mediação de outras marcas, aliciando público para serviços de arquivo de dados na nuvem. Do ponto de vista da Comunicação Estratégica parece-nos uma marca que estimula a cultura da procura, pretende relacionar-se o público através de imagens, centrando-se em conceitos como segurança e fiabilidade. Para realizar este artigo analisámos as imagens patentes no papel de parede durante um período de tempo, o que nos permitiu cruzar dados dos padrões detetados com teorias do Branding, Cultura Digital, Identidade Corporativa e Relações Públicas. Não se trata, aqui, de entender a marca, mas sim a plataforma de organização.

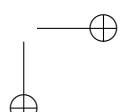
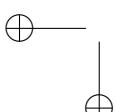
Palavras-chave: organização, RP, interface, WeTransfer, digital brand, e-RP.

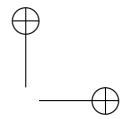
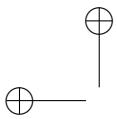
Introdução e Metodologia

A Quando da elaboração deste artigo optámos por analisar as imagens que funcionam na versão gratuita do serviço WeTransfer (disponível em wetransfer.com) e cruzar a informação obtida a partir dos padrões detetados com teorias das Ciências da Comunicação; mais concretamente de Branding, Cultura Digital, Relações Públicas e Identidade Corporativa.

O propósito deste artigo é compreender se a marca WeTransfer tem uma nova forma de funcionar e de se relacionar com público, até mesmo enquanto organização. Com uma base de dados e um banco de imagem composto de imagens que a marca WeTransfer disponibiliza na sua homepage na Web, tentámos, entre Agosto de 2013 e Fevereiro de 2014, entender e traçar o perfil de

Novos media e novos públicos, 109-123





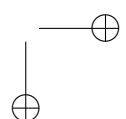
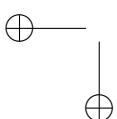
marcas e de público que melhor se inter-relaciona através deste novo conceito de marca e de e-RP (Relações Públicas online). A hipótese que aqui pretendemos discutir consiste em saber “até que ponto a WeTransfer é uma Marca de Interface, representando uma marca mediadora que interliga outras empresas com o público?”.

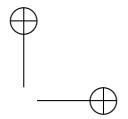
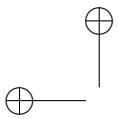
Durante a realização do artigo foram identificados alguns padrões de imagens na imagem de papel de parede que a WeTransfer utiliza para receber o público de utilizadores que valorizam a criatividade destas mesmas imagens. Quanto a estas, as mudanças são semanais ou diárias, atendendo ao facto de o utilizador conseguir enviar dados online. Consoante o “upload” (N.T.: “envio”), assim há mais ou menos transição de imagens de “papel de parede”. Estas funcionam como “webtop” (N.A.: a imagem de “desktop”, de imagem de secretaria do ecrã de PC, mas dentro do browser sempre que navegamos na Net).

Sobre as imagens que figuram na WeTransfer podemos identificar à partida dois tipos; por um lado temos “papéis de parede” institucionais, que promovem a organização, por outro, temos praticamente o que se apelida de “anúncios de marca”. Estes últimos são o tipo de imagens que mais prevalece. O período em que controlámos as imagens que vigoravam permitiu-nos identificar 4 imagens de arte relativas ao serviço WeTransferPlus, sem qualquer autor, sendo que outras 2 imagens também de estilo artístico, e sem autor identificado, avançavam os slogans “Your Custom Download Page on WeTransfer” [“A Sua Página de Desgargas Personalizada”] e “Your Own Style On WeTransfer” [“O Seu Próprio Estilo em WeTransfer”]. Outras imagens disponíveis apresentavam fotografia assinada por Tom Colbie ou fotografias generalistas que, sem autor identificado promoviam a WeTransferPlus, o serviço de anuidade paga da WeTransfer.

No que a “third parties”, ou marcas comerciais convencionais, diz respeito, a WeTransfer apresentou 6 grandes anúncios de fotografia, sendo estes “#013 – Peter Jenniskens [Especialista em Chuva de Meteoritos]”, “Jean-Baptiste Sinniger”, “Mary McCartney”, “Iciar J.Carrasco” [Fotografia sobre Reciclagem]” e “Leandro Erlich” em fotografia digital “Hardy Amies”, com a coleção “Neighbourhood Portraits” [Retratos de Vizinhança].

No domínio da promoção de eventos de arte, ou de recurso a imagens de arte para promover marcas, temos a “Next Utopia – KKK Festival 2013 – International Digital Festival, 7/8/9 Namur-Belgium”, “Ana Aragão” em Ilus-





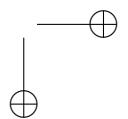
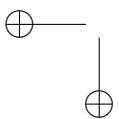
tração, gravura, “Adam Daily” com Gráficos / Ilustração, e Antoine Corbineau com uma ilustração a divulgar uma marca de “Bike Sharing” [partilha de veículos pedais].

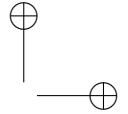
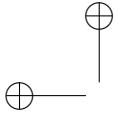
Em setores como os da música ou de serviços áudio para media temos “Gibbon – Playlists for Learning” ([“Listas de Reprodução Para Aprendizagem”] Serviço Web Áudio) e 2 imagens de Nelly Ben Hayoun, que assina a “#003 – The International Space Orchestra is in Orbit” [A Orquestra Internacional Espacial Está em Órbita] e que juntamente com “Ground Control” [“Controlo Terrestre”], assina “#002 – The International Space Orchestra Patch” [“Remendo Para A Orquestra Internacional Espacial”], na categoria de “Música”.

À parte destas categorias, outras surgem com a marca “Suavesoles”, com o slogan “Watch Your Mood” [“Vigia o Teu Estado de Espírito”], na área de “Streetwear / Beachwear” [roupa de rua e de praia], assim como 2 da marca SEAT, relativamente à “Gama Seat Leon”, em geral, e sobre “Nova Seat Leon ST”, mais específico, com o “copy”: “Mais Espaço, Mais Vida”, na categoria “Automóvel”.

Marcas como Etsy, dispõem de 2 anúncios identificados, com os textos “My Definition of Success is Just Loving What You Do – Open Your Shop Today” [“A Minha Definição de Sucesso é Simplesmente Gostar do Que tu Fazes”] e “Make a Living... Making – Open Your Shop Today” [“Faça a Vida... Fazendo”] na área de DIY (“Do it Yourself” [“Faça Você Mesmo”]).

Em áreas como “Tecnologia” ou “Investigação”, temos 1 anúncio de “Nelly Ben Hayoun”, o de “# 012 – Frank Drake and Nelly Ben Hayoun, para o Seti Institute; na área da “Eletrónica”, a Canon tem um anúncio com o texto “Yes You Canon [“Sim, Você Pode”] – O Melhor é o seu Próximo Passo”. Seguem-se ainda 3 anúncios da marca “One Minute Wonders TV”, em “Audiovisual”, 2 de Kuvva, a célebre marca de aplicações para “papéis de parede”, com o slogan “refreshing wallpapers” [“papéis de parede refrescantes”], em “software”; e também 3 anúncios de Pinterest, com “It’s Nice That, Pin it!” [“Isso é Giro, Põe-lhe um Pin”], que surgem agregados a outros anúncios como “ClearTones, Pin it!” e “Continente/Rock in Rio, Pin it!”, com ligação a “Social Media”. Por fim, a Booking.com regista apenas dois anúncios com imagens sugestivas, na categoria de “Hotelaria e Viagens”.





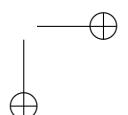
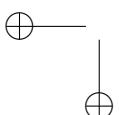
Marca de Interface

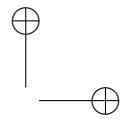
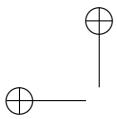
Um dos pontos inovadores que a WeTransfer implementa, desde 2009, consiste no facto de permitir-nos enviar até 2GBs de ficheiros. Podemos inclusive ver a WeTransfer enquanto uma oportunidade de branding. Além de se ultrapassar as limitações do email com a utilização deste aplicativo, a verdade é que a base é o “estilo” e o “interessante”. Tem sido esta a preocupação da marca na sua relação com público, criar um atrativo papel de parede para emitir mensagens e juntar pessoas, em vez de criar uma “parede” literalmente. Isto revela um posicionamento de uma organização criativa, que aposta na simplicidade e na mediação com outras marcas e organizações.

Os canais de branding (<https://brandedchannels>) e o serviço de envios para dados maiores (WeTransferPlus) exigem o pagamento de uma anuidade. Faz parte também da missão comercial da marca encorajar-se os utilizadores a arquivar os dados indefinidamente. Desde o seu início, a marca expõe um painel de dados flutuante (tipo iPod) onde o utilizador introduz endereços para envio a até 20 destinatários, com mensagem opcional nossa. O envio de ficheiros é salvado até duas semanas, data a partir da qual é apagado dos servidores. Por uma questão de garantia, os utilizadores são notificados relativamente a envios e recepções de dados.

No mesmo segmento de mercado que a YouSendIt, a WeTransfer trilha novo mercado por se afirmar como “interface brand”, num sistema “baseado em design” descomplicado. O utilizador deste serviço é também espetador privilegiado. Podemos ver esta organização à luz de uma “teoria operativa”, dado que o serviço prestado é de “cloud”, “nuvem”. O utilizador opera o browser, carrega e envia ficheiros com mensagem adicional, podendo distribuir conteúdos para destinatários diferentes.

Aquilo que aqui se detecta é “marketing de conteúdos” algo fortemente associado a meios sociais (De Clerck, 2013, 1), o que nos leva a entender os meios enquanto “marcas que são editoriais, ou publicadoras” de conteúdos. Isto significa que qualquer serviço de nuvem pode servir para passar outras mensagens, divulgar conteúdos ou atrair público. Neste sentido, o papel de parede ou a imagem do fundo do ambiente de trabalho agora em versão *online* deixou de ser “apenas isso”. O marketing de conteúdos pode assim ser algo social (Idem, Ibidem). O impacto disto na organização é facto de o seu meio





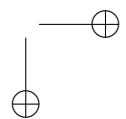
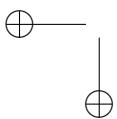
de trabalho ser também o seu meio de comunicação e simultaneamente a sua montra de serviços.

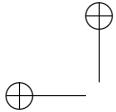
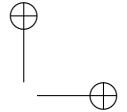
Noutro olhar perante a marca WeTransfer podemos sentirmo-nos como um “espetador original”, algo ao nível não do passado mas do que aí vem, os “públicos futuros”. Começamos por invocar as ideias de (Alstiel, Grow, 2010, 111), que nos asseguram ser essencial “casar um bom copy [texto] com um ‘layout’ [disposição visual] atrativo” (Tradução nossa). De facto, a “marca” da marca WeTransfer reside na ligação da marca “guarda-chuva”, ou “páginamãe” às outras marcas, como que por, e literalmente, hiperligação. Basta clicar. Trata-se de mais que uma imagem, trata-se de uma organização de imagens. No domínio da Relações Públicas, diz-nos Bernays que “a prática de criar circunstâncias e de se criarem imagens nas mentes de milhões de pessoas é muito comum” (2005, 52). A WeTransfer, por exemplo, cria, gere e divulga essas imagens.

Através de Spurgeon conseguimos perceber que o que se está a passar é que estes “meios de conversação são simultaneamente as consequências e os líderes, das novas economias de informação e redes” (2008, 2, Tradução nossa). Em grande parte é a assinatura maior do ambiente digital que aqui segue. A organização e o público encontram-se a meio caminho, como as marcas divulgadas, no “portal” da WeTransfer. De certa forma, a ideia-base de Edward Bernays de que “o público instintivamente exige uma personalidade” (2005, 165) para tipificar uma corporação ou empresa tem ecos na empresa WeTransfer, mais ainda de modo ampliado, pois a personalidade da empresa WeTransfer é composta pela personalidade das marcas associadas e/ou que são reveladas ao público. A imagem principal é a soma das imagens associadas.

Digital

Sobre o ambiente digital, favorecedor deste tipo de marcas que procuram novas formas de contactar público, mediá-lo e inovar e surpreender, podemos dizer que é algo cada vez mais prevalecedor. Diz-nos Keniche Ohmae [autor de *The End of The Nation State*], que os “novos consumidores, novos cidadãos — os “networkers” [os da rede] já mudaram para o século XXI. Eles irão mudar a forma do mundo” (apud Adam Curtis, 2011, Tradução nossa). Na prática, trata-se de uma nova forma de sociedade, típica da “era pós-digital”



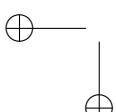
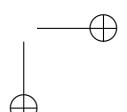


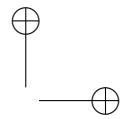
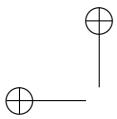
(Frampton, 2012, 1). De facto, sempre que mudam os meios, muda a cultura; e também a forma de gerir as relações que as instituições e marcas comerciais mantêm com o público. Recorde-se que de acordo com Bernays, “não existe meio de comunicação que não possa também ser um meio de propaganda deliberado, porque a propaganda é simplesmente o estabelecimento de uma compreensão recíproca entre um indivíduo e um grupo” (2005, 161, Tradução nossa). A aplicação WeTransfer não é exceção.

No mesmo sentido que Ohmae, Fampton e Alstiel & Grow, temos Radwanick et al a sustentar que “paisagem digital mudou imensamente. As redes sociais, que providenciam plataformas para utilizadores se conectarem *online*, partilhar e construir relações com outros em linha, alteraram para sempre as vidas dos indivíduos (...)” (2012, 2, Tradução nossa). A base da questão continua a ser a dos comportamentos dos consumidores, ou dos potenciais consumidores, que hoje também são utilizadores. Isto leva-nos a entender marcas de pessoas colectivas ou singulares, comerciais ou institucionais, como agentes de gestão de imagem perante o público. A quantidade de dados que uma entidade hoje gera é de tal ordem que já não nos referimos a formas de público (pessoas), mas de perfis como quem fala de código digital. Aquilo a que assistimos é a “macroformas”, o que as personagens dos romances de Gibson entendem ser “constructos de dados muito grandes” (1995, 252).

Na perspectiva de Radwanick et al, a actual geração de adolescentes e jovens adultos, entre 15-24 anos, representa uma nova “espécie de utilizadores da Net”, normalmente intitulada de “nativos digitais”, por terem já crescido com computadores (2012, 14). Aqui a rede é a norma (Idem, Ibidem), mas, como se não bastasse, a nosso ver, há algo mais, a marca de interface da WeTransfer acrescenta algo novo a todas as obras, serviços e produtos divulgados; transforma-os inevitavelmente num “produto aumentado” (Kapferer, 1991, 213), isto se virmos a WeTransfer no contexto do “Capital Empresarial”.

Numa época em que tudo está digitalizado e em linha, a revolução assenta no facto de as marcas terem um “estratégia digital”, o que quer dizer que os “pontos de contacto das marcas serão digitais ou ampliados digitalmente” (Frampton, 2012, 1). É aqui que se entende porque tudo pertence a uma enorme “cultura da procura”, pois só se distribui e se encontra informação de algo que já esteja em digital. Por efeito, o que existe encontra-se. E o



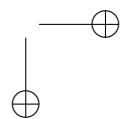
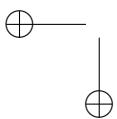


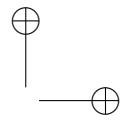
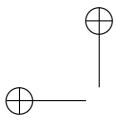
que se encontra, vende. O sistema funciona. Uma organização agora pode ser funcional, a marca visível e a performance, técnica.

A cultura da procura e as empresas

Para a analista Christina Spurgeon, a revolução está agora numa “interface de serviços”, daí que “onde as empresas da Web 1.0 veem a Internet enquanto plataforma para publicação e venda, as empresas da Web 2.0 tais como a Amazon.com e a Google comportam-se como interfaces de serviços” (2008, 14, Tradução nossa). De um ponto de vista de gestão de imagem, controlo da comunicação com o público e identidade visual e corporativa, a WeTransfer é um claro e versátil exemplo do que diz Kapferer, quando sustenta que “a era já não se presta à dispersão” (1991, 240). Isto nota-se no modo de funcionamento das marcas digitais pós-11 de Setembro, pois temos mais controlo de imagem, mas a comunicação e os conteúdos explodiram exponencialmente. E no seio de tantos novos comunicadores, “networkers”, os cidadãos da rede, exige-se um agenciamento da procura, uma mediação de informação.

Para Spurgeon, esta procura edifica uma “cultura da procura”. O argumento não nos espanta, até porque Peter Lunenfeld avança na mesma ótica o termo “os procuradores” (2011), e que nos define muito hoje. Tudo se procura. Spurgeon fala em “search media”, ou seja, “meios de procura”, onde a interação e conversação crescem. Para a autora, nota-se que é uma cultura porque isto reflete-se na ampla forma de como a publicidade informativa e os anúncios classificados se tornam mais criativos, presentes e representam um impacto direto, decorrente de abordagens e técnicas persuasivas (2008, 25). Para quem interaja, lide com esta interface de serviços e envie imagens, músicas, filmes, fotografias e documentos para amigos, familiares e colegas, a rede torna-nos numa espécie de “ponto nodal” (Kackman et al, 2011, 10). Somos parte de algo maior, por que não da marca ou da organização? Afinal, aquilo para o qual Bernays já nos tinha alertado era que a propaganda nunca iria perecer, pois as classes inteligentes veriam na propaganda um moderno e útil instrumento para chegar a “fins produtivos” e trazer ordem a partir do caos (2005, 168).





A experiência de papel de parede enquanto plataforma

Um traço distintivo das marcas digitais de hoje é o facto de funcionarem como interfaces que aglomeram tráfego e publicidade, relações geridas por sistemas, e em que a comunicação se descomprime. Para Battell [2005, 253], a TiVo [TV Interativa e Vídeo-a-Pedido] foi uma interface de procura aplicada à TV, tal como o iTunes à música (apud Spurgeon, 2008, 27). A inovação não se ficou por aqui. O que leva a esta mudança é a “procura” em si. Se seguirmos Vanderbilt ficamos em concordância com o argumento de que toda a gente procura algo que conhece na Net, mas agora procura-se o que não se conhece (2013, 106).

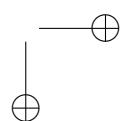
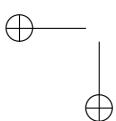
A “procura” está a ser sinónimo de “novidade”. Tecnicamente sem digitalização não se encontrariam coisas *online*. No entanto, hoje as coisas até são “procuráveis”, fáceis de encontrar, e, como se não fosse suficiente, o que temos é um sistema de marca que gera relações com o público-final. Somos terminais num sistema de arquivo, de “hubs” (Spurgeon, 2008, 38). Talvez o cruzamento de dados tenha começado nos anos 90 com as hiperligações, e a partir de 2006 com a cultura da convergência e de transmedia, cujo objetivo de marketing assenta precisamente na oferta de uma narrativa tão grande que não caiba num só meio (Jenkins, 95).

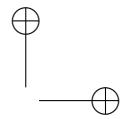
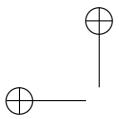
Vanderbilt vai mais longe e julga que se está a procurar algo de nós próprios na rede. A rede não é transitória. Ao invés, é uma extensão de nós próprios (2013, 107), como se dissessemos: “Espelho, espelho meu...”.

Marcas como WeTransfer agem de modo inteligente, começam por ser gratuitas, atraem público, viciam, depois acrescentam publicidade, colocam produto. Numa segunda fase agregam redes de pessoas e emitem mensagens, podendo mudar o mundo. Há toda uma vertente de responsabilidade social, tal como se promove um artista ou uma roupa ecológica de “streetwear” ou “beachwear”. Isto são traços de uma organização contemporânea e atual.

Autores como Raymond Williams cunham a expressão “fluxo planeado” em 1974 (apud Kackman et al, 2011, 1). E mesmo na era da rede, da Rede “cloud”, o fluxo continua a ser planeado, como o fluxo de afixos no Facebook o demonstra, regido por linhas de tempo. A fórmula patente em WeTransfer é entendida pelas palavras de Fampton, para quem, numa empresa

O ponto de partida para qualquer pensamento claro sobre como aplicar o digital a uma estratégia de marca é simples: ambos ‘em





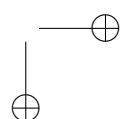
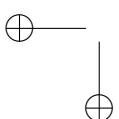
linha’ e ‘fora de linha’ (mundos virtuais e reais) estão agora fundidos numa experiência em andamento. E essa experiência — como as audiências encontram e percebem a sua marca — determina crescentemente a vitalidade da sua empresa (2012, 9, Tradução nossa).

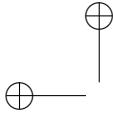
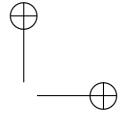
O que a marca WeTransfer faz é isto mesmo, torna-se uma “experiência de utilizador”, o que tem repercussões a longo prazo, dado que o público procura serviços simples e que descompliquem simples tarefas do dia a dia. O ponto substancial é que a WeTransfer funciona como plataforma de ligação entre pessoas, confirma os envios por email e ainda anuncia coisas enquanto o público espera, recorrendo para isso a ilustrações, fotografias, entre outros elementos, para se tornar envolvente.

Assim, não se trata somente de um “papel de parede”; mais do que um elemento decorativo com serviço gratuito, a WeTransfer é um serviço de procura porque faz o público recorrer-lhe, faz verificação de dados e envios, e eventualmente este adere ao serviço pago WeTransferPlus. Por isso, se para Kapferer a imagem é um conceito de recepção e a identidade é um conceito de emissão (1991, 33), podemos afirmar que na WeTransfer a marca tem o seu enfoque na recepção de utilizadores, e que aquilo a torna inovadora é a forma como o público emite a sua ligação WeTransfer (a marca também emite mensagens). Ou seja, a organização passa o vírus de comunicação de outras organizações para o público, que por sua vez é ampliado pelo público através dos envios de dados.

Recorde-se que já Radwanick et al tinham sublinhado que nesta era em que tudo se liga e as redes sociais imperam, são as plataformas que fazem a diferença (2012, 24). Não será de forma alguma por acaso que no estudo da Nielsen (2010) sobre *Consumer Confidence Survey, Q1*, se refira que os “os profissionais do marketing pensam [só] em plataformas digitais como ferramentas promocionais, em vez de oportunidades que ampliem a experiência de marca e criem valor para o consumidor” (in Frampton, 2012, 5, Tradução nossa). A resposta adequada à nossa época será usar a plataforma como comunicação em si. É como se a organização fosse um meio por si própria, independentemente do produto ou da marca.

Em termos de mercado os smartphones e as tabletas permitem conectividade constante e favorecem o uso destes serviços simplificados “on-the-go”





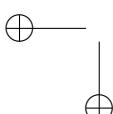
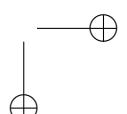
[em movimento] (Radwanick et al, 2012, 24). Mas isto levanta problemas de compatibilidade por vezes, daí que a melhor solução seja recorrer a plataformas que unifiquem tudo, onde tudo seja “procurável”, e se descompliquem problemas dos utilizadores (Amit Singhal cit. in Vanderbilt, 2013, 111). Resta saber até que ponto se a marca que recebe e anuncia outras empresas não reinventa a Identidade Corporativa, o Branding e as Relações Públicas por simplificar tudo numa plataforma [“organizadora”?].

O conceito de marca de receção

Sobre o facto de as marcas estarem mais próximas dos conteúdos, diz-nos De Clerck que “hoje tudo se resume a integração, em todos os níveis de marketing, negócios e até de sociedade. Ou sobre conexão. O consumidor ligado. Colaboração. Colocar o cliente no meio” (2013, §4, 1, Tradução nossa). O que a WeTransfer faz é precisamente isto, coloca uma interface disponível que media as empresas e o público numa relação em linha. A WeTransfer enfrenta concorrência de Dropbox, 4shared, Sendspace, e YouSendIt, mas a WeTransfer prima ainda por ser interface amigável, gratuita, prática, agindo como veículo de promoção de empresas, e que começa por se disfarçar de papel de parede. Só depois vemos que se trata de uma “marca de nuvem” ou “nuvem de empresas”.

Em termos de marca, a sua lógica de receção prima por não recorrer maioritariamente ao “copy”, textos de anúncio, apenas uma hiperligação existe na maioria dos casos no fundo da página principal. Tal como se diz no livro *E-PR: The Essential Guide To Public Relations On The Internet*, de Matt Haig, a chave para o sucesso *online* consiste assim em ter-se uma perspectiva de Relações Públicas, isto é, em que se constrói e se gere uma reputação por comunicar informação e escutar as exigências do público (2000, 1). São os efeitos da era da Net. Década e meia depois, estes argumentos continuam válidos.

Uma empresa, uma marca, hoje têm de entender que o público está habituado a texto e a imagem. O público procura uma relação. “Há toda uma temporalidade nas imagens e nos textos” (Freedman in Kackman et al, 2011, 207). Na contemporaneidade é mais complicado galvanizar as multidões. Edward Bernays encontrou forma de o fazer precisamente com a aplicação da lógica da Propaganda às Relações Públicas. Afinal de contas, a “informação conduz

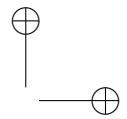
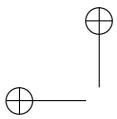


o comportamento” (in Adam Curtis, 2002, Tradução nossa). É aqui que a WeTransfer consegue fazer algo novo, informando, publicitando, mediando a relação marca-público, numa estética holística e simplificada. Em Daniel Pink aprendemos [segundo o seu livro *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule The Future*], que “a Era da Informação está a acabar. Ergue-se em seu lugar o que apelido de Era Conceptual (...). A Era da Informação era sobre trabalhadores de conhecimento. A Era Conceptual é sobre criadores e simpatizantes” (in Alstiel, Grow, 2010, 11, Tradução nossa).

Já sabemos que o ciberespaço transformou a emoção numa mercadoria (Adam Curtis, 2011). Se o ciberespaço for entendido enquanto “meio dos meios”, então o que Haig defende é que este meio traz novas formas de marketing, o que significa que estar entre uma firma e um público é “tudo” (2000,1). Portanto, o “e” de “eletrónico” também pode ser o “e” de “everything”, isto é, de “todas as coisas”. A “relação” hoje é mais importante, tal como o global, do que os pontos nodais, e o indivíduo. Assim, o que retemos da Propaganda pré-RP, e as novas e-RP, e o novo branding, no documentário *Century of The Self – “Happiness of Machines 1-4”* (Adam Curtis, 2002b), é que a genialidade de Bernays resumiu-se a ensinar as grandes empresas a manipular os desejos inconscientes dos consumidores para incitar ao consumo. As ideias de Freud aplicam-se ao sistema capitalista em nome da sociedade de consumo. Em consequência, hoje parece-nos aceitável, como para Frampton, que “as marcas sejam ‘ativos de negócio vivos’, daí começarmos a pensá-las como estando vivas, orgânicas, fluídas e dinâmicas” (2012, 2, Tradução nossa).

Se para Kapferer, “a identidade de marca define o que deve continuar a ser permanente e o que pode evoluir, variar” (1991, 32), no caso WeTransfer o que temos é uma marca com uma identidade baseada num serviço, e que divulga outras identidades. Este serviço Web está o nível das apps e da TV fluída do nosso tempo. Por esta razão, as “Audiências estão predominantemente posicionadas enquanto espectadoras de conteúdos ou utilizadores de tecnologia” (Evans, 2011, 4, Tradução nossa). Quanto a e-RP o que podemos dizer, como Haig já avançou, é que o objectivo maior é o Website, e que a estratégia deve manter-se coerente, fundamentalmente a mesma (2000, 12).

Algo que o WeTransfer faz é treinar o público para “querer” outras coisas. Esta mudança para a “cultura do desejo”, da qual a Apple beneficia, por exemplo, é defendida por Paul Mason, um banqueiro da Lehman Brothers (in Adam Curtis, 2002b). É neste contexto de consumo por desejo que as relações



de uma marca com o público mudam, porque a marca favorece o acolhimento e a experiência da extensão” (Kapferer, 1991, 99).

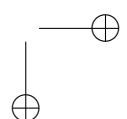
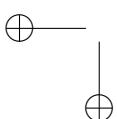
Frampton é um autor que defende a Interbrand como local ideal para plataformas digitais para se fomentar marca e a vivência dessa mesma marca (2012, 16). De um lado temos e-RP e, de outro, as marcas a entender as relações como cerne da nova comunicação. Mesmo Kapferer crê que “a marca é um clima de relação” (1991, 39). E se juntarmos esta lógica ao facto de Evans ver a Internet como o local ideal de envolvimento para meios de todos os tipos, podemos tirar ilações interessantes (2011, 1), mas é Kapferer que tem o argumento mais válido, pois se “a marca não é o produto: é o seu sentido, define a sua identidade no tempo e no espaço. A empresa descobre que este capital de marca deve ser gerido, alimentado” (1991, 9).

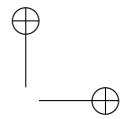
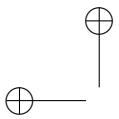
Conclusão

Se tivermos em conta que a WeTransfer se posiciona como uma interface, que é uma marca, e que divulga anúncios, podemos entendê-la mais como marca tecnológica, uma “digital brand” que faz a mediação marcas terceiras-público. Em muitos aspectos trata-se de uma marca “umbrella” de outras marcas, e também um veículo descontraído de novas relações com o público. Não nos parece de modo algum por acaso que se apresente como um serviço gratuito e, que na verdade, pretenda vender anuidades de transferência de ficheiros, incentivando o arquivo definitivo na “nuvem”.

De acordo com a interpretação das imagens da WeTransfer parece-nos evidente que esta marca incite mais a “pensar como sistema e não como individuo” (termos de Adam Curtis, 2011b). Também nos parece uma marca que aposte em conceitos como “utilização”, “serviço”, “criatividade”, “extensão” e “conexão”. A relação marcas-público é gerida pela relação WeTransfer-público. No sentido em que nos fala De Clerck, esta marca já não é somente transmissora, é, ao invés disso, uma empresa editorial, uma marca que publica, publicita, interliga, associa, promove.

Para De Clerck, no futuro as marcas seriam audiências (2013, 3); esta época é essa mesma. Agora as marcas criam um supertexto que tudo e todos interliga, sem receio de ligações inconvenientes, juntando sobretudo público de marcas e autores ligados a artes, viagens, cultura, entretenimento, ciência e tecnologia. Outro ponto que nos parece decisivo é o facto da WeTransfer ser



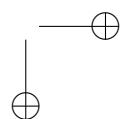
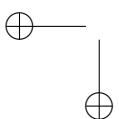


típica da Era Conceptual, a era em que o conhecimento e a informação não são unicamente decisivos, dado que as ligações prevalecem sobre os pontos nodais de uma rede. O segredo da rede é a própria rede. Os conteúdos ou as plataformas são meros meios, mas deixam os seus códigos e formatos fora de controlo, contagiando o público. Talvez decorra deste meio cheio de meios um certo tipo de “caos semântico” (Freedman in Kackman et al, 2011, 205).

Dada a multiplicidade de meios detidos pelo público, hoje o espectador/consumidor é a chave e o objectivo da campanha (Sasaki, 2012, 106). Quanto ao comportamento das marcas, temos na WeTransfer um claro exemplo de que “(...) a marca não se reduz a um sinal sobre um produto, simples exercício gráfico, cosmético” (Kapferer, 1991, 15), embora também o seja. As marcas agora são as relações, o capital relacional, daí hoje as Relações Públicas estarem num certo auge (e-RP), sobretudo quando são as audiências mais jovens que se atrevem a experimentar novas tecnologias e formas de envolvimento (Evans, 2011, 69). Concluímos, assim, que a WeTransfer é uma interface de marcas, juntando pessoas, serviços e marcas em modo sistémico; como que um sintoma da contemporaneidade onde a integração e a receção levam a um serviço de nuvem atual. O público tem uma experiência, a empresa satisfaz a procura, ou leva a novas procuras onde o acesso a imagens estilizadas e interessantes é o ponto de partida.

Referências

- Alstiel, T. & Grow, J. (2010). *Advertising creative – advertising, copy + design*. Los Angeles, EUA: SAGE.
- Bernays, E. (2005). *Propaganda [1928]*. Brooklyn, Nova Iorque, NI: Ig Publishing.
- Bond, S. (2012). *Meet the screens. BBDO / Proximity Worldwide / Microsoft Advertising*. BBDO: Nova Iorque.
- Boogaard, R.V. (10 de Outubro de 2010). *WeTransfer.com now offers branded channels*. Disponível em www.brandedchannels.com (Acesso em Março de 2014).
- De Clerck, J-P. (2013). *Brands will become audiences instead of publishers*.



- CME - Content, Market. Experience.* Disponível em www.contentmarketingexperience.com (Acesso em Agosto de 2013).
- Evans, E. (2011). Transmedia television: audiences, new media and daily life. In D. Morley (Ed.). *Comedia series*. Nova Iorque, NI, Londres, RU: Routledge.
- Frampton, J. (2012). *Branding in the post-digital world. creating and managing brand value*. EUA: Interbrand. Disponível em www.interbrand.com (Acesso em Julho de 2013).
- Gardner, J. (2013). The new definition of brand value - entering the participation age of branding. *Branding Magazine, Business Column*, 29 de Outubro. Disponível www.brandingmagazine.com (Acesso em Outubro de 2013).
- Haig, M. (2000). *E-PR: the essential guide to public relations on the internet*. Londres/Dover, RU: Kogan Page.
- Kapferer, J-N. (s.d.). *As marcas – capital da empresa [les marque, capital de l'entreprise (1991)]*, Trad. Ana Rabaça. Portugal: Edições Cetop.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence culture – where old media and new media collide*. Nova Iorque, NI / Londres, RU: New York University Press.
- Lunenfeld, P. (2011). *The secret war between downloading & uploading - tales of the computer as culture machine*. Cambridge, Londres, RU: MIT Press.
- Kackman, M., et al (2011). *Flow TV: Television in the age of media convergence*. Nova Iorque, NI/ Londres, RU: Routledge.
- Radwanick, S.; Lipsman, S. & Aquino, C. (2012). *It's a social world – top 10 need-to-knows about social networking and where it's headed*. ComScore. Disponível em www.comscore.com (Acesso em Julho de 2013).
- Sasaki, D.M. (2012). *Transmedia Storytelling And Lost: Path to Success*. Master's Thesis in Digital Culture, University of Jyväskylä, Department of Art and Culture Studies. Available in <https://jyx.jyu.fi> (Acesso em 1 de Dezembro 1 de 2013).

Spurgeon, C. (2008). *Advertising and new media*. Londres, RU, Nova Iorque, NI: Routledge.

Vanderbilt, T. (4 de Janeiro, 2013). In-Depth: The future of search. *Wired Magazine*: 104-111. (UK/Reino Unido). Disponível em www.wired.co.uk (Acesso em Março de 2014).

Videografia

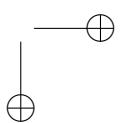
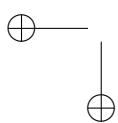
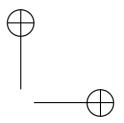
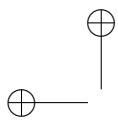
DOC – All watched over by machines of loving grace – episode 1. Love and power (Adam Curtis, 2011)

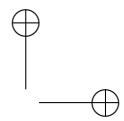
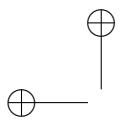
DOC – All watched over by machines of loving grace – episode 2. The use and abuse of vegetational concepts (Adam Curtis, 2011b)

DOC – Century of the self – “happiness of machines 1-4” (Adam Curtis, 2002)

DOC – Century of the self – “happiness of machines 1-4” (Adam Curtis, 2002b)

DOC – Century of the self – “eight people sipping wine in kettering 4-4” (Adam Curtis, 2002c)





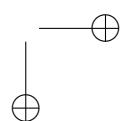
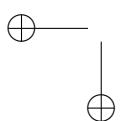
Comunicação Interna 2.0: Por uma cultura do poder partilhado e uma identidade organizacional reforçada

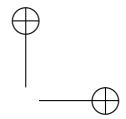
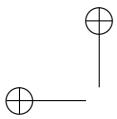
David Monteiro
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
Universidade de Lisboa

Resumo: Quando o contexto de crise e recessão tende a conduzir as estratégias de comunicação para processos clássicos, reduzindo-a a um sistema normativo, a comunicação interna ganha de novo atenção. E agora um novo posicionamento impulsionado pelo advento da integração de tecnologias de informação e comunicação, permanentes, acessíveis e escaláveis que impõem novos padrões relacionais numa organização – *enterprise 2.0*. Os públicos internos são hoje elementos determinantes em acções de activação de marcas, se forem criadas e dinamizadas condições de aproximação, partilha, colaboração e promoção do conhecimento que possibilite a construção de uma *inteligência colectiva*. A comunicação interna ganha uma nova abordagem no ambiente 2.0 ao criar uma rede informacional capaz de potenciar o sentimento de parceria, colaboração e inovação, revertendo cada um dos colaboradores em agentes de mudança e activos embaixadores da identidade organizacional. Importa compreender os públicos internos enquanto *actores multidimensionais* que existem além do cumprimento de actividades rotineiras e operacionais. São elementos sociais e, como tal, activos estratégicos ao serviço de uma economia criativa agora ampliada pelas oportunidades da comunicação em rede, baseada na construção, no reforço e na manutenção da identidade e da reputação organizacionais na qual se revêm, sobre a qual se expressam e influenciam.

Palavras-chave: inteligência colectiva, *enterprise 2.0*, actores multidimensionais, identidade organizacional.

Novos media e novos públicos, 125-145



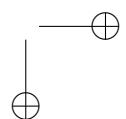
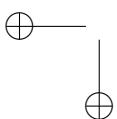


“When a company’s and an employee’s identity become one and the same, the employee will want to promote the company – since, in effect, the employee is actually promoting him or herself.” (Mark Lerner, 2014)

O contexto de crise e recessão está a comprometer padrões de comportamento enraizados nas organizações implicando, particularmente, a tomada de decisões ao nível da comunicação. E a vertente da comunicação interna sucumbe, por vezes, a tendências de transformação das acções de promoção comunicacional a meros normativos que reduzem a amplitude e os efeitos potenciais de uma comunicação interna estratégica (Zerfass, 2009: 69). Não obstante, o alento e o entusiasmo proclamados pelo desenfreado desenvolvimento tecnológico aplicado às estruturas e plataformas de informação e comunicação sugerem-nos que o processo de inovação organizacional contemporâneo pode hoje estar mais próximo do que imaginávamos. A crise e a recessão podem, neste caso, ser assumidos como objecto de inspiração e de oportunidade para voltar de novo a atenção para a valorização dos recursos internos. A urgência por manter padrões de desempenho ou optimizar os resultados em tempos difíceis exige forças redobradas por parte de todos. Neste domínio, ganha importância o papel da comunicação interna na dinamização de uma *inteligência colectiva* (McAfee, 2009) adormecida por vezes, transformando-a num activo organizacional. Retiremos então proveito do entusiasmo das oportunidades que a *Web* nos disponibiliza. O sucesso da comunicação interna digital reside potencialmente em estabelecer relações dinâmicas entre indivíduos e aproximá-los, envolvendo-os em torno de valores e ideias que partilham. Este pressuposto dá-nos condições sem precedentes para compreender e explorar o facto de residir nas pessoas a possibilidade de se tornarem trabalhadores do conhecimento, gestores de projectos e ideias, “vestirem a camisola” e transformarem-se em motores de inovação e competitividade.

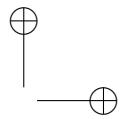
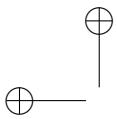
Estava ainda longe a supremacia da era da Internet quando a Escola das Relações Humanas¹ procurou evidenciar, por oposição às teorias clássicas e mecanicistas da gestão de recursos humanos, a *dimensão humana* na promoção económica e no expoente de realização das organizações através dos indi-

¹ Ver a este respeito contributos de Abraham Maslow (1954), Douglas McGregor (1967), Frederick Herzberg (1966) ou ainda os trabalhos de Kurt Lewin ou Jacob Levi Moreno (citados por B. da Camara, Guerra e Rodrigues, 2005: 93).



víduos e dos pequenos grupos (B. da Camara, Guerra e Rodrigues, 2005: 93). Além de outros contributos, importa-nos, neste caso, sublinhar a actualidade da visão de Douglas McGregor (2006) que na sua “Teoria X e Y” opõe a visão redutora das capacidades do homem (Teoria X) à sua capacidade de autodirigir, criar, decidir, resolver problemas, assumir responsabilidades, ser proactivo e, além de segurança e concretização operacional, procura igualmente satisfazer as necessidades sociais, afectivas e de auto-realização (Teoria Y). É nesta perspectiva de valorização da *dimensão humana* que enquadrados a visão da comunicação interna 2.0 ao serviço das organizações. Nela reside um elemento diferenciador na construção sólida de uma estratégia integrada de comunicação, capaz de elevar o significado das Relações Públicas a um nível que poucas organizações já vivenciaram. Hoje as ferramentas e as plataformas na *Web* reconfiguram meios de participação e colaboração que agilizam processos de informação; auxiliam actividades operacionais; democratizam o acesso e a produção de conhecimento; satisfazem necessidades individuais e sociais; e, simultaneamente, funcionam como espaços de regulação. O acesso e a partilha de informação e as interacções locais ou globais permitem a assimilação de comportamentos, valores e padrões culturais, que definem um quadro de referência comum e sustentam a governação da identidade organizacional.

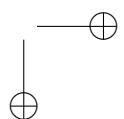
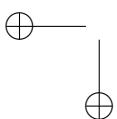
Compreender e encarar a comunicação interna digital enquanto activo estratégico implica necessariamente um processo de mudança. Porém, a gestão da *mudança*, hoje estimulada pela dinâmica digital 2.0, não tem que ser encarada como uma fatalidade desestabilizadora. Este enquadramento cultural de democratização dos processos comunicacionais pode antes ser entendido como estímulo à capacidade dos gestores reverem e reinventarem procedimentos e tácticas. O advento da comunicação *online* e da tecnologia que suporta todo este progresso deve antes instigar os líderes a recentrarem as suas atenções para os seus pares. Como se o centro das atenções passasse a ser as parcerias estabelecidas com a massa crítica interna que, demasiadas vezes, é minimizada e orientada exclusivamente para cumprimento de acções operacionais e com uma fraca margem criativa. A acessibilidade e a democratização no processo comunicacional sugerida pela *Web 2.0* deverá por isso ser colocada ao dispor da construção de uma *inteligência colectiva* interna (McAfee, 2009: 22). No fundo o conceito designa o conhecimento resultante do *brainstorming*, comportamentos, acções e das interacções, gerado entre

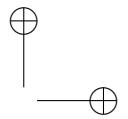
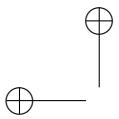


um grupo amplo de intervenientes, com diferentes elos de ligação entre si, com contributos distintos e com diferentes níveis de participação, com vista à produção de um determinado efeito: informação; entretenimento; intervenção; solidariedade; entre outros. Também conhecida por *Wisdom of Crowds*² (Surowiecki, 2004), a *inteligência colectiva* pode muito bem ser um importante instrumento para gerar respostas de um grupo disperso e canalizar as capacidades individuais para soluções aos desafios colectivos e aos objectivos gerais da organização. E é no contexto de rede, onde cada membro contribui com a sua participação personalizada e assume um comando diferente, que se gera a oportunidade de consubstanciar e canalizar os efeitos do *networking*. Trata-se, portanto, de gerar novas perspetivas para influenciar e capitalizar o alcance dos recursos internos através das suas *capacidades dinâmicas* (Shuen, 2008). Ou seja, como refere a autora, as organizações necessitam de passar de procedimentos mais lentos e burocráticos para um estado de rápida resposta, através de uma equipa mais dinâmica e inovadora, concentrada na orquestração de um *ecossistema* global de parcerias entre empresas, utilizadores e clientes e as demais partes envolvidas, na qual a comunicação planeada e a informação distribuída se assumam como elementos efectivamente estratégicos (2008: 108).

Tendo por referência este cenário de colaboração e de transferência de conhecimento, no processo de inovação e competitividade organizacionais já não é suficiente apelar ao discurso de promoção de ideias. As ideias existem. A diferenciação na disputa pelo mercado está agora focada na capacidade de concretização dessas mesmas ideias, realizando projectos e atribuindo valor e significado à comunicação. É este princípio de *realização* que também Núria Villanova (2013) defende, designando como actores fundamentais de implementação daquelas os públicos internos, os quais identifica como “micropoderes”. A autora sublinha a dimensão simbólica da comunicação interna como instrumento estratégico para uma adesão emocional, vivencial e reforçada ao

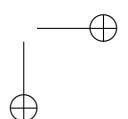
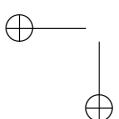
² Ou “Sabedoria das Multidões” – é um conceito apresentado por James Surowiecki (2004) que defende que a reunião de informação de diferentes contributos permite tomar melhores decisões do que aquelas que cada elemento de um grupo, individualmente, poderia tomar por si só. Os resultados da integração de contributos pode configurar-se em: conhecimento; coordenação e cooperação. Todavia, existem critérios exigidos para que o conhecimento produzido colectivamente tenha significado: diversidade; independência; descentralização e agregação. Logo a *inteligência colectiva* não pressupõe imitação de pensamento.





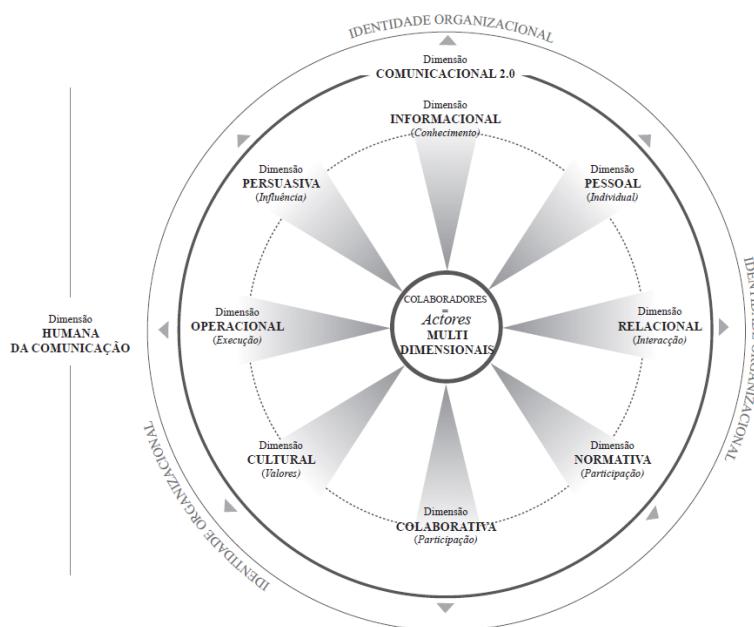
projecto organizacional. Neste projecto e nesta missão ganham proeminência os colaboradores, independentemente da hierarquia, que se ligam afectivamente às ideias e podem contribuir individualmente ou em grupos para um todo maior. Uma abordagem que ganha agora nova expressão com as redes sociais e a comunicação *online* que, simultaneamente, determina um novo perfil dos líderes caracterizado por uma capacidade de interligação com os seus colaboradores e uma competência de escuta activa e permanente. Estes líderes são “chefes imperfeitos”, na medida em que não devem traduzir uma verdade plena, uma hierarquia absoluta ou impor um sentido único da informação. Deverem antes assumirem-se como parceiros e facilitadores do processo de colaboração, motivação e interacção que seja capaz de desenvolver um sentimento de pertença mais global e capitalizar o conhecimento. Seguindo a perspectiva positiva da comunicação interna e dos seus protagonistas, também Patrícia Palma e Miguel Lopes (2012) defendem que o sucesso pessoal e profissional dos colaboradores pode ser desenhado por apetências individuais que quando bem canalizados se revelam em indivíduos mais auto-realizados, produtivos e satisfeitos com a vida. Um lado motivacional que influí significativamente no processo de colaboração e criação colectiva organizacional, que leva os autores a designarem por “talentos” os colaboradores que vivem o seu trabalho com “paixão”.

A proposta que fazemos passa por entender os públicos internos enquanto *actores multidimensionais*, reconhecendo assim o papel preponderante que os agentes da comunicação interna assumem na sua configuração estratégica. Na verdade, cada colaborador é um *player* activo do processo comunicacional da organização que se movimenta entre diferentes papéis, entre ambientes multiculturais, entre funções específicas, entre projectos e grupos particulares e estabelece elos e redes informacionais, sejam estes, pessoais e colaborativos. O entendimento desta multidimensionalidade auxilia a compreensão das vantagens da integração da comunicação 2.0 ao serviço da comunicação interna. Esta visão dos colaboradores estabelece áreas de actuação primordiais da governação, inovação e identidade organizacionais e justifica em grande medida o investimento que a valorização dos colaboradores pode e deve merecer. Neste conceito existe um afastamento da ideia de que os colaboradores se resumem a uma *dimensão operacional* de actividades passivas, acríticas e rotineiras, destacando a validade crítica e as competências funcionais e colaborativas enquanto activos estratégicos de promoção do conhecimento, do



desenvolvimento de projectos ou de processos de inovação que muitas vezes lhes estiveram vedados.

**Figura 1 – Os colaboradores como actores multidimensionais
Actores Multidimensionais da Comunicação Interna 2.0**

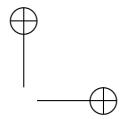
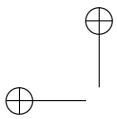


Fonte: Elaboração própria.

Dimensão informacional (*conhecimento*): resulta do acesso aos canais informativos e da recepção das respectivas mensagens, com implicações diretas no seu desempenho profissional ou na governação geral da organização. O nível de interacção varia em função de factores como: natureza da informação; abertura à participação; classificação da mensagem; entre outros.

Dimensão pessoal (*individual*): engloba os referenciais individuais que estão em jogo na vida profissional: gestão de expectativas; progressão na carreira; avaliação de desempenho; vida familiar, outros.

Dimensão relacional (*interacção*): resume o quadro de interacções que um



colaborador estabelece no contexto organizacional. Estas interacções podem ser: espontâneas; formais; informais; estruturadas; aleatórias; condicionadas; hierárquicas; não lineares; voluntárias, entre outras.

Dimensão operacional (*execução*): refere-se ao conjunto de princípios operativos que, em função da sua actividade, o colaborador está destinado a executar. É uma dimensão mais instrumental, formalmente estabelecida.

Dimensão cultural (*referencial valorativo*): respeita ao quadro de valores e aos padrões de comportamento e modos de procedimento que guiam a sua relação no contexto da organização, atendendo às suas actividades funcionais e às relações humanas que estabelece. É, pela sua natureza, uma dimensão mais simbólica.

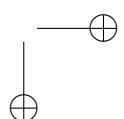
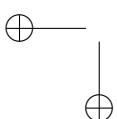
Dimensão normativa (*regulamentar*): ligada à dimensão cultural, a dimensão normativa poderá ser também simbólica, mas tende a ser mais formalizada, como, por exemplo, através de normas e regulamentos processuais ou outros.

Dimensão colaborativa (*participação*): designa a necessidade de relacionamento e participação em acções colectivas, de maior ou menor dimensão, com vista à satisfação de interesses de grupos (por exemplo, no desenvolvimento de um projecto) ou na definição de espaços de informação (por exemplo, um fórum) que permitam o acesso a informações especializadas ou à partilha de informações com intuições diversificadas. Pode existir também uma participação colectiva com vista à dinamização de acções informais ou de responsabilidade social.

Dimensão persuasiva (*influência*): comporta a ideia de que cada colaborador ao ser um *player* multidimensional, enquadrado num quadro de referência comum, assume-se num elemento de influência, interno e externo, positivo ou negativo, capaz de contribuir para a construção e percepção externa da identidade organizacional.

Dimensão comunicacional: engloba todas as dimensões na medida em que é nela que se estabelecem as tácticas e os mecanismos de transmissão, partilha e *feedback* da informação, que possibilitam a realização das demais dimensões implicadas. É a dimensão comunicacional que clarifica, informa, transfere, reporta, distingue, diferencia, distribui e consolida a assimilação da cultura organizacional, da imagem e constrói uma identidade organizacional inequívoca e distinta.

Na *dimensão comunicacional* importa perceber que a comunicação in-



terna se estabelece agora em novos padrões de transmissão inspirados na filosofia da *enterprise 2.0*, um conceito apresentado por Andrew McAfee³ (2009: 73) que traduz a forma como as organizações podem tirar proveito das *emergentes plataformas de software social* com vista a atingirem e optimizarem os seus objectivos. A expressão é agora referência da nova forma de fazer negócios, gerir procedimentos e aproximar pessoas, extraíndo o máximo de partido das ferramentas digitais *online*, baseadas nos princípios da *Web 2.0*. No fundo, serve o entendimento de uma organização que promove o trabalho coordenado e colaborativo, assente em inovações tecnológicas e novos instrumentos de comunicação, com vista à garantia da eficiência operacional, técnica e administrativa. Introduz uma dimensão social às relações entre os indivíduos em contexto profissional e incute uma tendência de crescente transparência na informação enquanto atributo essencial de subsistência do trabalho em grupo. Associam-se ainda a esta definição o reforço da quantificação da informação (monitorização e avaliação) e da portabilidade com as oportunidades dos serviços *cloud* (computação nas nuvens) e do *mobile*. Além da dimensão tecnológica implicada, o sucesso de implementação da *enterprise 2.0* estará sempre dependente de dois elementos preponderantes: 1) de pessoas – delas dependerá sempre o sucesso de uma rede social, seja *online* ou não – 2) dos fluxos de informação, da qualidade e volume para os quais os indivíduos estejam preparados para introduzir no sistema/*Web* e, paralelamente, para consumir destes (Casarez *et al.*, 2009: 90). Por esta razão, na operacionalização do conceito *enterprise 2.0* existe um reconhecimento evidente de quatro factores essenciais para a gestão saudável de uma organização, enfatizando a mais-valia de uma comunicação clara. São eles o conhecimento, a formação de competências, as relações sociais e a motivação (McAfee, 2009).

A competitividade organizacional assentará, a partir de agora, numa economia criativa e colaborativa. E nesta etapa a comunicação mediada por instrumentos digitais e *online* facilitará o cumprimento claro deste objectivo. Acima de tudo, a definição de tácticas de concretização da comunicação interna devem assegurar que transformam ou reforçam áreas funcionais em trabalho estimulante (*motivação*), baseadas numa cultura de produção em grupo (*colaboração*) com garantias de acessibilidade à informação e ao co-

³ O termo foi apresentado no artigo “Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration” (2006) e desenvolvido posteriormente no livro *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization’s Toughest Challenges* (2009).

nhecimento (*acessibilidade*). Tudo isto, gerido e supervisionado com o apoio inequívoco dos chefes (*liderança*) comprometidos no estabelecimento de um sentimento positivo e de partilha entre os pares (*pertença*), que conduza à integração de valores, princípios e padrões comportamentais que se revertem em elementos distintos e característicos da organização à qual se dedicam (*identidade*). Os princípios da *Web 2.0* vieram agora assegurar que estas oportunidades existem e estão disponíveis para serem testadas, dinamizadas e introduzidas na gestão corrente de acções operacionais, bem como, na governação da comunicação estratégica aliada à projecção da organização e na relação desta com os indivíduos, públicos, parceiros, credores, patrocinadores, fornecedores, entre outras partes envolvidas.

Melhor comunicação, implica maior reforço de competências. Uma relação saudável que se reverterá no fortalecimento da cultura colaborativa em torno do entusiasmo proclamado pelas plataformas sociais digitais que se espera ver traduzido numa melhoria do desempenho colectivo. Será por isso necessário canalizar o optimismo do desenvolvimento das ligações em rede e da actualização das funcionalidades da Internet e da *Web*, que motivem um espaço de acção da comunicação interna que se estenda a novas plataformas e a ambientes digitais, beneficiando de todas as propriedades do meio. Para esse efeito, é conveniente termos presentes as vantagens e as oportunidades da comunicação 2.0. Estas revelam-se essencialmente em áreas de gestão: documental, operacionais, contactos, comunicação, informação, de marca e de valor quantitativo e qualitativo, cujos efeitos se estendem à dimensão social dos colaboradores. Entre essa vantagens, destacamos algumas das mais relevantes, que hoje encontram o seu exponencial em redes sociais *online* e/ou em plataformas de gestão empresarial na *Web*, como sejam: o *SharePoint*, o *Office 365*, a *Yammer*, o *Lync* ou o *Visio*, entre muitos outros exemplos.

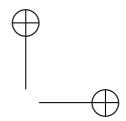
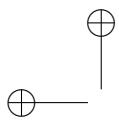


Tabela 1 – Vantagens dos meios de comunicação
online para a comunicação interna

Produtividade

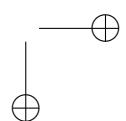
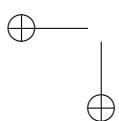
Acesso, partilha e descoberta do conhecimento;
Gestão documental mais *userfriendly* (sistemas de arquivo, catalogação e arquivos, acessibilidade descentralizada);
Mensagens instantâneas e *chats*;
Monitorização e avaliação – *Return on Investment* (ROI);
Calendários e agendas partilhadas;
Gestão de *stocks*;
Feedback dos clientes;
Sistemas de identificação, assiduidade, controlo de objectivos;
Acesso a peritos;
...

Colaboração

Ambientes e ferramentas fluídas, espontâneas e estruturadas;
Definição de redes sociais e constituição de grupos virtuais;
Wikis – projectos colectivos;
Fóruns;
Sistemas de *e-learning*;
...

Economia de recursos

Agilidade na pesquisa;
Categorização de informação (exemplo: *hashtags* ou “@”);
Definição de directórios;
Sistemas de informação *Really Simple Syndication* (RSS);
Ferramentas gratuitas de comunicação interpessoal (exemplo: *Skype*);
Software as a service (SaaS);
Controlo de custos – investimentos controlados
(exemplo: investimento publicitário à medida);



Abordagem

Carácter multimédia;
Widgets;
Segmentação de mensagens e constituição de *targets* diferenciados;
Personalização de mensagens;
Escalabilidade e adaptação;
Mobile;
Cloud;

...

Sociais

Participação e partilha de ideias;
Maior coesão, inclusão e envolvimento;
Resposta a necessidades operacionais para funcionários de gerações formadas em ambientes digitais;
Envolvimento em projectos colectivos;
Disseminação da missão, objectivos e valores;
Votações;
Sistemas de recomendação;
Fortalecimento das relações informais;

...

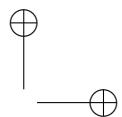
Branding

Governação da marca;
Relações públicas 2.0;
Gestão de crises *online*;
Awareness e engagement;

...

Fonte: Elaboração própria.

Contrariamente ao pensamento de O'Connell (citado por Denhardt, Denhardt e Aristigueta, 2009: 258) que entendia que as novas tecnologias iam afectar negativamente a comunicação humana nas organizações, hoje existem já elementos suficientes para nos permitirem defender uma opinião contrária. A dimensão instrumental da comunicação interna 2.0 – se bem orientada – poderá subverter o pessimismo profetizado pelo autor. Isto porque as plataformas digitais de comunicação, apesar de aliadas a um referencial tecnológico, frio e meramente funcional, revelam-se essencialmente pela sua natureza so-



cial e pela utilização colaborativa que podemos fazer dos instrumentos que dispomos *online*. Significa isto que as oportunidades da comunicação mediada pela Internet enquanto meio e pela Web enquanto plataforma não devem ser apreciadas exclusivamente pela perspectiva instrumental e física, mas pelo potencial humano e de participação plural. Assim, a *dimensão estratégica* da comunicação deverá elencar os objectivos e as necessidades de comunicação (acção). E com base nesses pressupostos serão então definidos os meios de comunicação digital que servirão as respostas pretendidas (táticas). Não obstante, ambas as dimensões servem a *dimensão humana* que é, simultaneamente, promotora e beneficiária das duas dimensões antecedentes, que influem nas diferentes dimensões que compõem a multiplicidade de áreas nas quais os colaboradores estão implicados (efeitos), das quais resulta a construção de um quadro de referência comum.

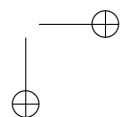
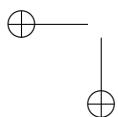
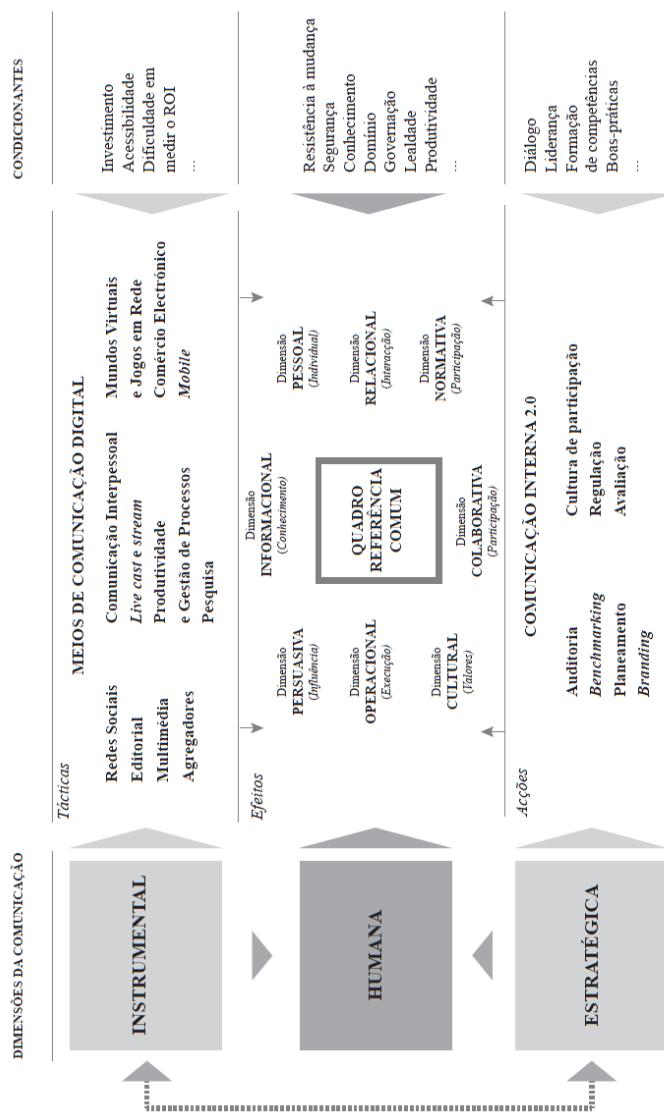
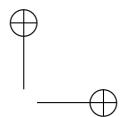


Figura 2 – Dimensões da Comunicação Interna 2.0

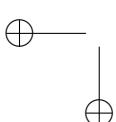
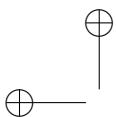
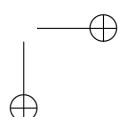


Fonte: Elaboração própria.



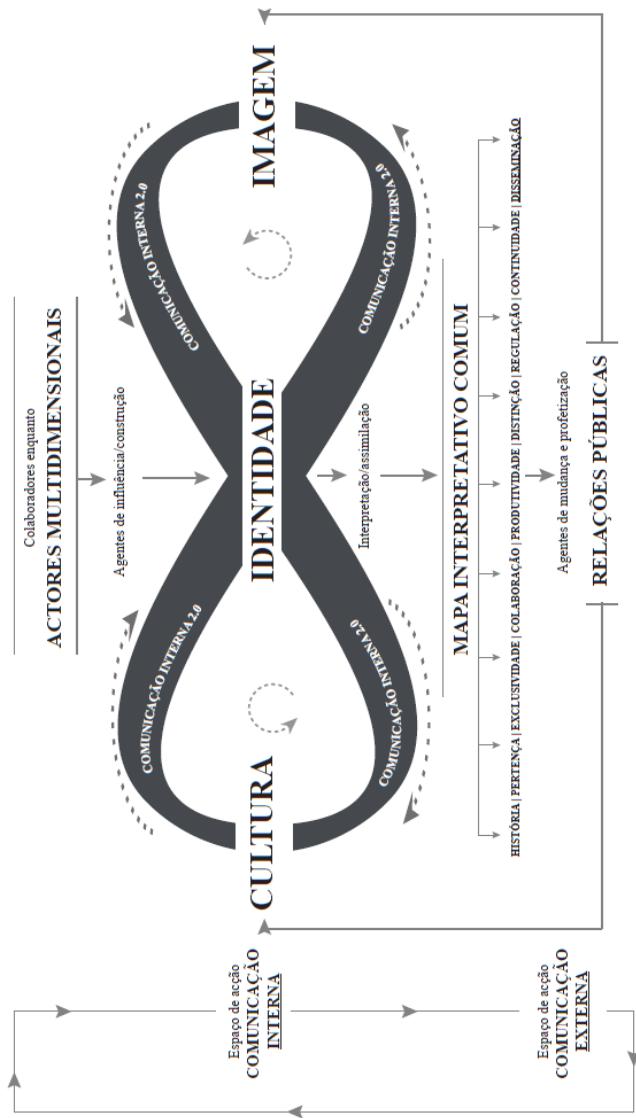
Na comunicação interna 2.0 reside agora o factor diferenciador capaz de fazer emergir a organização, estabelecê-la de forma coerente, projectá-la numa imagem única e integrada e diferenciá-la relativamente às demais. A dinamização de circuitos de comunicação interna que fortaleça os laços entre os diferentes actores torna-se agora factor diferenciador no processo de reforço da *identidade organizacional* enquanto elemento estratégico de actuação das Relações Públicas. A *identidade* é, em última instância, um conjunto de atributos que levam um indivíduo a pertencer a uma organização, a distingui-la e a contribuir para um projecto de continuidade que herdaram e que agora mantêm. É uma dimensão organizacional que gera consenso, delimita áreas de intervenção, inspira-se nos valores do passado para dar continuidade ao futuro e gera uma dimensão de colectividade e pertença social. Para Vasilache (2013: 133) “Is an expression of organizational community’s efforts to broaden its influence, and simultaneously it is the reflection of the play of internal interests. Therefore it remains unstable, variable and is expressed in different ways depending on context.”.

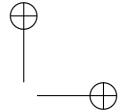
Ao identificarmos a identidade organizacional como uma interpretação simbólica colectiva que os indivíduos fazem sobre aquilo que a “organização é e aquilo que pretende ser”, associamos um conjunto de elementos influentes que contribuem para essa mesma interpretação: a missão, a visão, a cultura, a imagem organizacionais (*idem, ibidem*). E que forma melhor existe de solidificar a correcta interpretação destes factores entre aqueles que alimentam internamente uma marca ou uma instituição? Será naturalmente através do processo comunicacional. Os canais comunicacionais são agora mais poderosos graças à sua configuração digital e *online* que ampliaram os efeitos da comunicação e democratizaram o acesso à informação e ao conhecimento. Esta realidade deu também força à *identidade organizacional* enquanto elemento que reforçou o sentido de pertença de um colaborador à sua organização. Veja-se a figura.



Dinâmicas da Identidade Organizacional

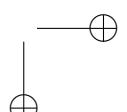
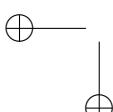
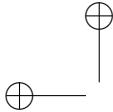
Figura 3 – Dinâmicas da comunicação na relação com a identidade organizacional. Fonte: Elaboração própria.

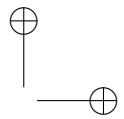
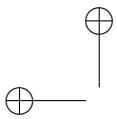




A *identidade* resulta da convergência e da integração da dimensão cultural, influenciada pela missão e a visão organizacionais e da *imagem* que se traduz na sua componente material/visual. A identidade expressa a compreensão e assimilação dos elementos da *cultura*, ao mesmo tempo que é também ela um elemento integrante dessa mesma cultura. Paralelamente, a imagem reflecte a identidade para os outros, da mesma forma que esta exerce uma influência sobre a forma como os outros entendem a nossa imagem e veem a organização. É nesta etapa que o poder dos colaboradores enquanto embaixadores da marca se revela. Pois um processo comunicacional mais eficaz e eficiente com recuso a instrumentos 2.0 influi determinantemente na integração de novos colaboradores, na transferência de procedimentos, normas e valores, promove a integração e vai construindo sistemas de auto-controlo, mecanismos de reconhecimento mútuo e vai reforçando a própria identidade ao gerar processos sociais e de grupo, ao influenciar atitudes e ao promover comportamentos com implicações necessariamente positivas nos resultados (Kiniki e Kreitner, 2006: 42). É uma ideia sublinhada por Cornelissen (2008: 66) ao reconhecer que a gestão da identidade define-se por três atributos essenciais entre os quais o comportamento: *simbolismo* (elementos gráficos da imagem corporativa); *comunicação* (incluindo todas as ações planeadas e estratégicas) e *comportamento* (todas as ações dos colaboradores que provocam impressões nos demais *stakeholders*).

A abertura dos canais de comunicação *online* alimentados com informação útil, clara e multimédia, mais ou menos segmentada e acessível tem um impacto potencial altamente positivo na concretização e expressão da multidimensionalidade dos *players* internos. É esta expansão das áreas de actuação da comunicação que ao não circunscrevê-la a manifestações unidireccionais, mas ao estar disponível para participação em circuitos multidireccionais, amplia e transfere o conhecimento fundamental para a interpretação e assimilação de mapas interpretativos que governam a componente operacional, mas também a cultura, a imagem e a identidade organizacionais. Estes mapas interpretativos resultam assim do processo de comunicação no interior da organização, que a transformam naquilo que ela é, interna e externamente (B. da Camara, Guerra e Rodrigues, 2005: 435). Por isso mesmo, a comunicação interna 2.0 não pode estar confinada a um sistema de *mailing* ou a uma *intranet* unidirecional. Isto, *per si*, não dita qualquer intenção de abertura à comunicação e à

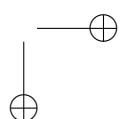
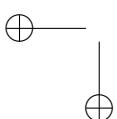


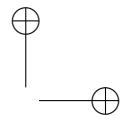
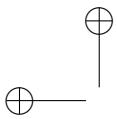


informação, inibindo, por consequência, processos de colaboração e cristalizando tendências de centralização e autoridade.

A comunicação não é um processo estático, nem rigidamente delimitado às esferas de actuação internas e ou externas. Encarar os colaboradores pela sua *dimensão operacional* significa desprezar a sua criatividade e a sua capacidade intelectual para o desempenho de um conjunto de outras dimensões e de outros papéis que cada um deles desempenha. A consolidação da identidade organizacional – cuja clarificação condiciona determinantemente a actuação das Relações Públicas enquanto abordagem estratégica da comunicação – é imperativa. Há um quadro de referência comum que tem que ser interpretado, assimilado e partilhado colectivamente para que a missão e a visão organizacionais sejam cumpridos e, consequentemente, a comunicação se configure como verdadeiramente estratégica. Esta compreensão da importância dos colaboradores enquanto *actores multidimensionais*, com papéis reforçados e auxiliados pelos instrumentos de comunicação 2.0, está na base do sucesso de implementação de uma estratégia de comunicação integrada, distinta, persuasiva, consolidada e efectivamente competitiva.

Hoje há novas culturas de negócio baseadas na transparência da informação que contribua para o aumento da agilidade e da produtividade. Uma generosidade recomendada pela integração da tecnologia na forma de comunicar que convida a liderança a abandonar a ansiedade pelo controlo, e transferi-lo para sistemas de apoio que acabem por convergir em mecanismos de delegação, de participação e de partilha de conhecimento que aumente o sentido de responsabilidade, o sentimento de pertença e o reforço dos efeitos de uma inteligência colectiva influente, interna como externamente. Ao reconhecermos uma organização enquanto uma “entidade social” (Bilhim, 2008: 21) assumimos o ambiente de heterogeneidade e potencial multiculturalidade que fundam as suas bases e as equipas dirigentes. As plataformas 2.0 possibilitaram este encontro dirimindo barreiras físicas de contacto e viabilizaram a interacção multidireccional na comunicação. O advento proclamado pela tecnologia deve reverter-se na vantagem de abrir os circuitos de comunicação aos colaboradores. E devem, por isso, ser geridos no sentido de promover e capitalizar o pensamento divergente. É nesta participação generosa e individual, bem como, no confronto e na participação cumulativa de contributos que se pode então fundar uma *inteligência colectiva* geradora de conhecimento e aberta à criatividade e ao diálogo. É nesta convergência que a acessibilidade da Web



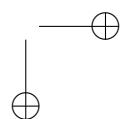
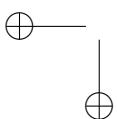


permite que resida o factor diferenciador da identidade das organizações. Por conseguinte, é através do amadurecimento do sentimento de pertença e da defesa afectiva da sua cultura e dos seus protagonistas que a organização se projecta.

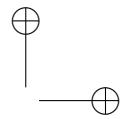
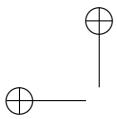
Assim, ao entendermos as Relações Públicas em três vectores essenciais (Sebastião, 2009: 59) – informação, persuasão e integração – que caracterizam as dinâmicas estabelecidas nos circuitos bidireccionais entre as organizações e os seus públicos, comprovamos que a construção e o reforço da identidade organizacional através da ampliação dos sistemas de comunicação interna servem o processo de interiorização dos seus elementos enquanto mecanismo de consolidação e disseminação para os outros. As Relações Públicas enquanto “instrumento vital de ajustamento, interpretação e integração dos indivíduos, dos grupos e da sociedade” (*idem, ibidem*) revelam-se num activo estratégico de comunicação ao serviço das organizações que não subsiste apenas com colaboradores motivados, mas – e essencialmente – informados. São resultado de processos de comunicação estratégicos, intencionais, planificados e contínuos, orientados para acções que estabeleçam, solidifiquem, mantenham ou melhorem a compreensão das relações entre organizações, indivíduos e grupos. A assumpção dos colaboradores enquanto agentes de evangelização, governação e protecção da identidade organizacional revelará uma multiplicação de embaixadores da marca – Relações Públicas activos – empenhados em promover os elementos que distinguem a sua organização, porque ela é parte da sua própria identidade individual.

Bibliografia

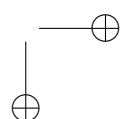
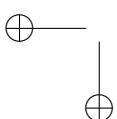
- Argenti, P.A. & Barnes, C.M. (2009). *Digital Strategies for Powerful Corporate Communications*. USA: McGraw Hill.
- Arthur W. Page Society (2007). The Authentic Enterprise. *Arthur W. Page Society*. Página consultada a 30 de Abril de 2014, www.awpagesociety.com.
- B. da Camara, P.; Guerra, P. & Rodrigues, V. (2005). *Humanator 2001: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 6.^a ed.. Lisboa: Dom Quixote.
- Bernal, J. (2010). *Web 2.0 and Social Networking for the Enterprise*. Gui-



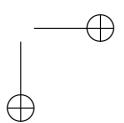
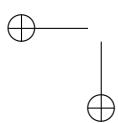
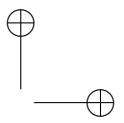
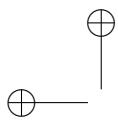
- defines and Examples for Implementation and Management Within Your Organization.* Boston: Pearson Education, IBM Press.
- Bilhim, J. (2008). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*, 6.^a ed.. Lisboa: ISCSP.
- Burgess, S. et al. (2009). *Effective Web Presence Solutions for Small Businesses: Strategies for Successful Implementation*. Hershey: Information Science Reference.
- Casarez, V. et al. (2009). *Reshaping Your Business with Web 2.0: Using New Social Technologies to Lead Business Transformation*. USA: McGraw Hill.
- Celaya, J. (2008). *La empresa en la Web 2.0: El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Barcelona: Géstion 2000.
- Cornelissen, J. (2008). *Corporate Communication: A guide to theory and practice*. 2nd ed.. London: SAGE Publications.
- Dawson, R. (2009). *Implementing Enterprise 2.0: A Practical Guide to Creating Business Value Inside Organizations With Web Technologies*. Sydney: Advanced Human Technologies.
- Denhardt, R.B.; Denhardt, J. & Aristigueta, M.P. (2009). *Managing human behavior in public and nonprofit organizations*, 2.^a ed.. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc..
- Harris, T.E. & Nelson, M.D. (2008). *Applied Organizational Communication*. 3rd ed.. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ivancevich, J.M. & Matteson, M.R. (2002). *Organizational Behavior and Management*, 6.^a ed.. New York: McGraw-Hill.
- Kiniki, A. & Kreitner, R. (2006). *Comportamento Organizacional*. 2.^a edição. São Paulo: McGraw-Hill.
- Lerner, M. (2014, 26 de Fevereiro). Employee Satisfaction and Evangelism with Social Media. Página consultada a 30 de Abril de 2014, www.socialmediaexplorer.com.

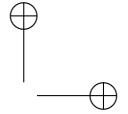
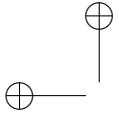


- McAfee, A. (2006). Enterprise 2.0: *The Dawn of Emergent Collaboration. MIT Sloan. Management Review*, 47 (3): 20-29. Página consultada a 30 de Abril de 2014, www.wikiservice.at.
- McAfee, A. (2009). *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges*. Boston: Harvard Business Press.
- McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise*. Versão anotada. USA: McGraw-Hill.
- Monteiro, D. (coord.); Almeida, F. & Campos, J. (2014). *Comunicação 2.0: como o Poder da Web Influencia Decisões e Desafia Modelos de Negócio*. Lisboa: Actual Editora.
- Palma, P. & Lopes, M. (2012). *Paixão e Talento no Trabalho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Safko, L. & Brake, D.K. (2009). *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Saukar, K. & Bouchard, S.A. (2009). *Enterprise Web 2.0 Fundamentals*. Indianapolis: Cisco Press.
- Sebastião, S. (2009). *Comunicação Estratégica: as Relações Públicas*. Lisboa: ISCSP.
- Shuen, A. (2008). *Web 2.0: A Strategy Guide: Business thinking and strategies behind successful Web 2.0 implementations*. Sebastopol: O'Reilly Media.
- Surowiecki, J. (2004). *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations Little*. USA: Doubleday.
- Vasilache, S. (2013). *Cross-Cultural Training and Teamwork in Healthcare*. USA: Medical Information Science Reference.
- Vilanova, N. (2013). *Micropoderes: Comunicación interna para empresas con futuro*. Barcelona: Plataforma.



Zerfass, A. (2009). Institutionalizing Strategic Communication: Theoretical Analysis and Empirical Evidence. *International Journal of Strategic Communication*, 3 (2): 69-71.





Dispositivo e cultura organizacional: as redes organizacionais

André Quiroga Sandi
Universidade Federal de Ouro Preto

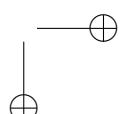
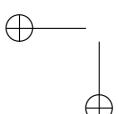
Resumo: Nos intrincados meio organizacionais a comunicação constitui um fator predominante no desenvolvimento, não somente, da atividade-fim, mas no desembaraçar das redes que envolvem seus processos. A comunicação organizacional tem convivido com a exigência de permanente atualização, motivada pelo acelerado processo de mudanças nos dispositivos concebidos pela sociedade em rede. Pensar redes hoje, vai além da mera interligação entre equipamentos, é um processo cada vez mais presente nas interações organizacionais e possui influência direta sobre a cultura organizacional. Para compreender o alcance dos dispositivos nas organizações é necessário avaliar, constantemente, o impacto na cultura organizacional, buscando entender as lógicas que constituem e afetam o percurso requerido desde a implantação até a sua consolidação.

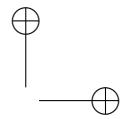
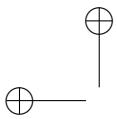
Palavras-chave: comunicação, cultura organizacional, dispositivos.

A Comunicação organizacional, na contemporaneidade, tem convivido com a exigência de sua permanente atualização, motivada pelo acelerado processo de mudanças nos dispositivos disponibilizados pela sociedade, principalmente no que tange aos tecnológicos, e expressa no avanço da produção social via Internet. As potencialidades trazidas surpreendem pelos processos que criam e, principalmente, por suas efetivas possibilidades.

A erupção e o desenvolvimento fascinante das novas tecnologias fizeram com que tacitamente fossem aceitas por nossas empresas (a força das coisas!), subvertendo os velhos modelos de operação, cálculo, administração e simulação, e que já está transformando, de modo radical, o negócio tradicional presencial, face a face, em negócio eletrônico ou telenegócio (Costa, 2006:26).

Novos media e novos públicos, 147-159





Frente a estas mudanças, buscar entender o que os públicos esperam da organização e, além disso, criar um forte vínculo com estes que leve à compreensão do negócio da organização, vem se tornando uma questão primordial para a manutenção das organizações. Para que isso ocorra, deve-se repensar algumas formas de comunicação, o antigo modelo de informação unidirecional (Gruing e Hunt, 2000:73), não sustenta mais qualquer tipo de programa de comunicação. Hoje há pluridimensionalidade dos meios informacionais traz novas possibilidades, não somente de buscar e levar informação, como também de gerar comunicação, os modelos bidirecionais (Gruing e Hunt, 2000:73). Neste aspecto, o profissional de Relações Públicas deve pensar de forma estratégica a comunicação, buscando não somente estabelecer relacionamentos duradouros, mas compreendendo que a sua atuação envolve um todo organizacional, que ultrapassa o limite comunicacional.

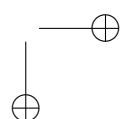
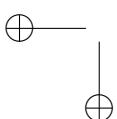
Entre os diversos conceitos e conhecimentos, necessários para a ação do profissional de Relações Públicas, cabe destacar o conceito de dispositivo, que pode ser inter-relacionado com os processos ligados à cultura organizacional e tecnologia, conforme veremos.

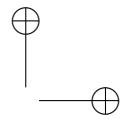
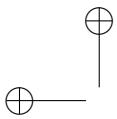
Um conceito multidimensional: dispositivo

O conceito de dispositivo tem sua importância explicitada por Weissberg (1999) ao apresentar alguns significados para o reconhecimento dos mecanismos, dos recursos nele presente. Para esse autor a compreensão, que se desdobra em um conceito de dispositivo, é a que

permitiria repensar certo número de relações que se dão em oposições tais como mídia/mediação, sistema técnico/uso, instrumento/meio ou ainda instituição/subjetividade coletiva. É nesta perspectiva que nós a pensaremos como um instrumento de passagem ou instrumento de articulação, isto a fim de discutir uma tese particular onde o sistema técnico, o cenário institucional e a orientação cultural se confrontam (Weissberg, 1999:169).

É possível notar a tríade – “sistema técnico”, “cenário institucional” e “cultural” – como elementos-chave para a existência do dispositivo. Entendendo que é a partir desde sistema que se dá a operação da organização em suas relações com os públicos e na consolidação de suas funções.





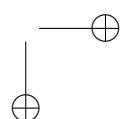
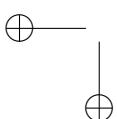
Com frequência, o conceito de dispositivo tem sido usado vinculando o seu entendimento ao de tecnologia, aos suportes tecnológicos constituídos por equipamentos e instrumentos que viabilizam os processos comunicacionais. No entanto, uma compreensão que incorpora uma maior complexidade do conceito, trabalhada por autores a exemplo de Foucault (2008), traz uma expressiva contribuição para o reconhecimento. Este autor demarca uma posição mais ampliada e mostra a riqueza do conceito – dispositivo.

Através deste termo tento demarcar, em primeiro lugar, um conjunto decididamente heterogêneo que engloba discursos, instituições, organizações arquitetônicas, decisões regulamentares, leis, medidas administrativas, enunciados científicos, proposições filosóficas, morais, filantrópicas. Em suma, o dito e o não dito são elementos do dispositivo. O dispositivo é a rede que se pode estabelecer entre estes elementos (Foucault, 2008:244).

Constituindo um conjunto de elementos heterogêneos, a natureza da relação que existe entre eles pode se expressar como programa de uma instituição como elemento justificador de uma prática ou permitindo mascará-la. O que é concebido como dispositivo, ainda em Foucault, tem relação com um determinado tipo de formação que tem capacidade de “responder a uma urgência” em determinado momento histórico, tendo pois uma função estratégica (Foucault, 2008).

Foucault, incorpora ainda outras compreensões importantes vinculadas ao conceito de dispositivo e a sua heterogeneidade de elementos incluindo a convivência desta “em luta”, atualizada no tempo,

(...) os elementos componentes do dispositivo não repousam sobre uma rede equilibrada e impassível. Pelo contrário, o dispositivo foucaultiano comporta seus elementos em luta constante: ele é repleto de assimetrias, confiscos, produções de sentido e mobilidades de toda ordem. O fator temporal é intrínseco ao dispositivo: ele se atualiza no tempo, se considerarmos toda atualização como uma repetição em que se lançam germes de diferenciação. A heterogeneidade dos elementos e a constante batalha entre eles são duas características neste conceito. É isso que permite, assim,



que o dispositivo se distinga de uma simples idéia de “contexto histórico” (Tucherman e Saint-clair, 2009:2).

No livro *Microfísica do Poder*, Foucault (2008) resume, em uma pequena frase, um expressivo sentido dado ao conceito de dispositivo: “Para dizer: eis um dispositivo, procuro quais foram os elementos que intervieram em uma racionalidade, em uma organização (...)” (p. 246).

Entre os autores da área da comunicação que incorporam o conceito com uma compreensão multidimensional, enquanto referência analítica essencial para este estudo, Ferreira (2006) desenvolve uma concepção triádica e relacional dos dispositivos midiáticos, em que diferentes dimensões são contempladas:

três dimensões – a socioantropológica, a tecnotecnológica e a semiolinguística – aparecem, (...) ‘coladas’ ao operador semântico dispositivos conforme as propensões teóricas e epistemológicas dos autores que dele fazem uso (p.137).

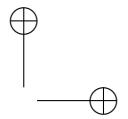
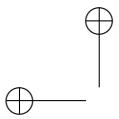
Para esse autor, não é apenas a assimilação do conceito de dispositivo ao de tecnologia que expressa unidimensionalidade. Os dispositivos vinculados à perspectiva sócioantropológica ou à semiolinguística também incorporam essa característica quando assim são abordados.

Ferreira (2006) assume, pois, uma proposição que reconhece “que o dispositivo é um lugar de interações entre três universos: uma tecnologia, um sistema de relações sociais e um sistema de representações” (p.138) e assim deve ser considerado enquanto proposta analítica.

A compreensão dessa interação relacional, contemplando esses três universos, constitui referência conceitual para a aproximação, reconhecimento e análise de diferentes objetos, incluindo o deste texto, cultura e tecnologia, em sua totalidade e complexidade, vendo-os como expressões da presença dessas dimensões e realizando, assim, uma abordagem triádica dos dispositivos.

Isto significa conferir um significativo peso às mídias da “experimentação” numérica entendendo

como um “dispositivo” sócio-técnico que participa da redefinição cultural de uma fórmula de crença. Quer dizer, como se combinam disponibilidade tecnológica, instituições e orientações



culturais na construção de um regime de crença, seja um movimento que nos conduz a identificar acontecimento e mensagem apagando a atividade de transporte de um em direção ao outro. Este apagamento constitui a crença como tal (...) (Weissberg, 1999:169).

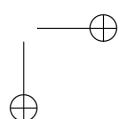
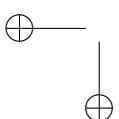
Espaço esse, o da “experimentação”, em que “um dos lados está voltado em direção ao dispositivo operacional (computadores, redes, programas) e o outro em direção às determinações institucionais e culturais” (Weissberg, 1999:169). A compreensão das dimensões do conceito de dispositivo, guarda uma relação ampla com os processos relacionados à cultura organizacional, conforme veremos nas aceitações sobre a mesma, baseado em articulações tecno-institucionais, marcados pela história (tempo institucional), discurso e demais fatores num intrincado processo para criar regimes de crença, por sua vez, cultura organizacional.

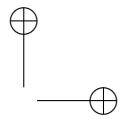
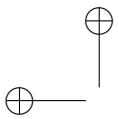
Significados da cultura organizacional

A cultura organizacional constitui uma questão complexa e que deve ser inserida no debate a cerca dos impactos das tecnologias e seus dispositivos. Seu significado fica evidenciado ao pensar que

cultura e comunicação tem uma das relações mais íntimas do mundo do conhecimento. Sendo a cultura a personalidade de uma empresa, ao vivenciá-la, a organização lhe dá vida, permite trocas e críticas que a tornam pulsante e dinâmica e, portanto, real e passível de acompanhar de forma proativa as mudanças do mundo e do mercado (Marchiori, 2008:31).

Assim, o entendimento acerca da cultura organizacional mostra que esta se constitui por variáveis de diversas ordens. O presente texto, tendo em conta esta diversidade, apenas irá mencionar, de modo pontual, alguns elementos que ajudarão no entendimento das questões encontradas. Deve-se compreender que a cultura organizacional tem o seu foco principal nas questões internas da organização. Sua compreensão, plena, contribui para o entendimento de muitos dos significados das motivações e das resistências que ocorrem em





um processo de implantação ou mudança de um dispositivo de comunicação, principalmente no campo do digital.

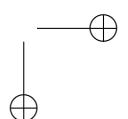
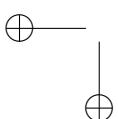
Uma definição aceita e expressa por diversos autores (Portillo, 2004; Villafaña, 1999; Marín, 1997) foi feita por Edgar H. Schein (1988), que entende cultura organizacional como

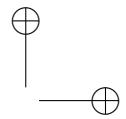
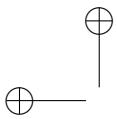
um modelo de suposições básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um grupo no processo de ir aprendendo a enfrentar seus problemas de adaptação externa e interação interna – que tenham exercido suficiente influência para poderem serem consideradas válidas e, por consequência, serem ensinadas aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir esses problemas. Essas suposições básicas, diz Schein, operam de forma inconsciente y definem, em um interpretação básica, a visão que a empresa tem de si mesma e de seu entorno (Villafaña, 1999:124).

Falar de cultura organizacional implica compreender que ela se constitui por um processo coletivo e cotidianamente construído, permeado por diversos fatores, entre eles, os sócio-estruturais e psicossociológicos. Os primeiros estão ligados a questões como “as estratégias, as políticas, os processos de gestão, as estruturas de poder, os mecanismos de controle, etc¹” (Lafrance, 2001:160). Já os demais estão relacionados a “seus valores, suas ideologias, os slogans, ou mesmo os símbolos (marca)” (Lafrance, 2001:160), fazendo parte do dia a dia das organizações. Na prática, estas distinções, muitas vezes, não são tão evidenciadas, devido à sua intensa inter-relação. A construção de uma cultura organizacional considerada forte traz subjacente a idéia de que esta não é totalmente permanente, nem estática, ou seja, está em constante processo de modificação, sensível às condições internas e susceptíveis ao entorno, ou seja, às condições externas. Contudo o processo nem sempre é simples “a cultura empresarial evolui com os avatares do tempo, mas nem sempre é possível modificar de maneira radical, mesmo quando o ambiente do mercado em que a empresa opera o faz” (Portillo, 2004:112).

Nesta linha, Lipnack e Stamps (1992), apresentando em seu trabalho uma diversidade de *networks* que vão mais além das redes de computadores, mostra

¹ Todas as citações foram traduzidas pelo autor.





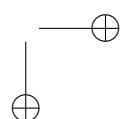
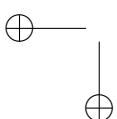
que o contexto em que se desenvolvem se constitui por dimensões das mais diferentes ordens – políticas, sociais, organizacionais, pessoais, entre outras, que podem estar implícitas ou manifestas em vivências concretas.

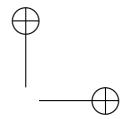
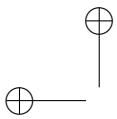
Culturas são mais bem vivenciadas que explicadas. Através de mensagens, comentários, notas, memorandos e outras formas, as pessoas informam, questionam e tocam umas às outras. Embora obviamente trazendo um conteúdo racional, este meio também transmite coloração emocional e drama. Muita coisa é dita nas entrelinhas (Lipnack e Stamps, 1992:145).

A construção de uma cultura organizacional visa a manutenção e o desenvolvimento da organização. No contexto da exigência deste desenvolvimento, o estabelecimento de uma cultura organizacional corresponde a uma série de demandas, que, já antes mencionado, são de ordem externa e interna, e trazem consigo a necessidade de constituição de um perfil da organização que possa garantir a sua localização no conjunto da sociedade. Assim, entre outras, vir a atender a uma “necessidade de se enfatizar valores e construir uma dimensão simbólica, em função da insegurança gerada na sociedade com as constantes mudanças (...) da atualidade” (Pimenta, 2002:81) constitui uma das demandas externas. Insegurança gerada por uma sociedade marcada, fundamentalmente, pela competitividade. As demandas internas se relacionam a fatores que contribuem para a formação de um espírito de grupo facilitador do desenvolvimento da organização.

A cultura organizacional pode ser vista como um processo significativo de relações de um coletivo que envolve pessoas diferenciadas e com distintas potencialidades a serem valorizadas e resgatadas enquanto tais. Outro entendimento da mesma, e que deve ser visto de forma crítica, tem relação com a sua compreensão enquanto “um poderoso mecanismo que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, projetar uma imagem positiva da mesma, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão” (Freitas, 1991 apud Pimenta, 2002:81).

Estas duas aproximações, entre outras tantas existentes, indicam que a cultura organizacional pode ser construída em “benefício” de processos internos das organizações, em que as pessoas são percebidas como importantes ou como forma de manipulá-las. A ênfase a uma ou outra depende de uma série





de características, ou seja, da história da organização, de seus objetivos, de sua visão e relação com o seu entorno, seu modo de pensar e fazer acontecer o seu cotidiano.

A construção e manutenção da cultura organizacional passa, também, pelas ações da Comunicação Social, que constituem um dos elementos chave e capazes de criar mecanismos de aprendizado e inter-relações que ajudem neste processo e, quando necessário, na agilidade das mudanças. Para tanto, o profissional precisa conhecer “os costumes, os hábitos e os significados compartilhados de uma organização para melhor definir estratégias de comunicação” (Pimenta, 2002:82)

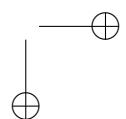
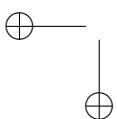
Considerando o seu significado, pode-se dizer que é sobre a cultura organizacional que recaem as exigências de mudanças que venham garantir a implantação, o uso e a potencialização do instrumento tecnológico, sendo o reconhecimento da mesma um elemento indispensável.

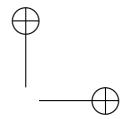
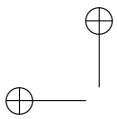
Cultura organizacional e tecnologia

A apropriação tecnológica realizada pelas organizações vincula-se à demanda de permanente atualização de seus processos comunicacionais. Essas buscam de forma refinada, entender os meandros que os envolvem e procurando sua inserção em espaços ativos das redes sociais, visando a manter-se com capacidade de enfrentar a competição vivida no mercado. A manutenção da competitividade traz incorporada a preocupação da construção de credibilidade, necessária para o reconhecimento da organização no conjunto da sociedade e para sua inserção ativa no mundo dos negócios; significa o desenvolvimento da capacidade de se fazer convincente.

Neste processo, onde a tecnologia tem seu papel predominante, não sómente pela mudança no *hardware*, nem na evolução do *software*, mas sim no modo como os relacionamentos são pautados, dentro e fora dos espaços digitais, as mudanças trazem impactos profundos no modo como as organizações.

A introdução das tecnologias de comunicação envolve a cultura organizacional de maneira ampliada. Tem, em princípio, dois grandes momentos a ela relacionados. Um primeiro referente à percepção da abertura da mesma à entrada dos processos tecnológicos, entendendo as motivações, pressões e resistências internas presentes na organização nesse momento. Um segundo momento tem relação com a instalação de dispositivos de comunicação e,





principalmente, as redes internas que deveria vir acompanhada de mudanças na estrutura hierárquica, em sua cultura organizacional, o que normalmente não ocorre.

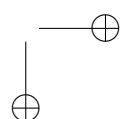
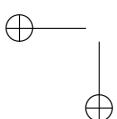
Se uma companhia rigidamente controlada organiza um verdadeiro network área local (LAN), mas mantém o organograma gerencial hierárquico existente, as mensagens sociais e tecnológicas certamente entrarão em conflito. O acesso individual a grandes sistemas de banco de dados e comunicações juntamente com o poder local de preparar, processar e usar as informações trazem tanto a independência como a capacidade de tomar decisões (Lipnack e Stamps, 1992:141).

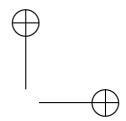
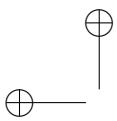
Vive-se, muitas vezes, a ilusão de que a mera inclusão de um sistema de computadores vai garantir mudanças necessárias, mas isto não é real. Há que se pensar na participação das pessoas dentro dessa rede que emerge e cujo funcionamento demanda uma série de condições, entre elas, uma articulação ativa da informação e comunicação que o dispositivo pode, potencialmente, gerar.

Uma empresa que coloca o sistema de informação como centro de suas organizações precisa de uma intranet. Como esta ferramenta oferece uma ampla gama de possibilidades de comunicação, de gestão, de organização e de criatividades a organização que a implanta deve adotar um modelo de gestão que permita seus empregados utilizar-lá plenamente. De outra forma, intranet constituiria um brinquedo inútil ou acessório e inclusive poderia ser incomodo (Lafrance, 2001:122).

Castells (2000) denomina este processo de abertura, de flexibilização, de entendimento múltiplo, de descentralização como “cultura em rede”, que em seu entendimento seria

uma cultura do efêmero, uma cultura de cada decisão estratégica, uma colcha de retalhos de experiências e interesses, em vez de uma carta de direitos e obrigações (...). Não é fantasia, é uma



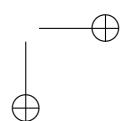
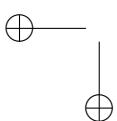


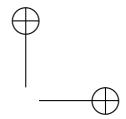
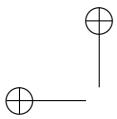
força concreta porque informa e põe em prática poderosas decisões econômicas a todo momento no ambiente das redes (...). A empresa em rede aprende a viver nesta cultura virtual. Qualquer tentativa de cristalizar a posição na rede como um código cultural em determinada época e espaço condena a rede à obsolescência, visto que se torna muito rígida para a geometria variável requerida pelo informacionismo (Castells, 2000: 217).

Em uma síntese, a necessidade de se entender questões maiores, relacionadas à cultura organizacional, precisam ser constantemente observadas em qualquer momento da organização, mas em especial quando há mudanças que, potencialmente, podem gerar alterações em rotinas e processos. Neste sentido, as tecnologias, trazem mudanças no modo como a organização comunica e, superando a implantação meramente técnica de dispositivos tecnológicos, podemos dizer que estas redes são facilitadoras das relações entre os públicos, mas sua implantação necessita de estudos e estratégias que contemplem a cultura institucional. Cada instituição tem características específicas, públicos diferenciados e necessidades próprias e os instrumentos devem estar adequados às suas necessidades comunicativas. Os modismos e a implantação de instrumentos sem pesquisa prévia podem invalidar iniciativas de interação com os públicos. Assim a implantação de qualquer dispositivo deve ser pesquisada, planejada e avaliada por um grupo de gestores da organização. São investimentos que devem ter sua implantação e seu retorno estudados e devidamente registrados.

Considerações

As dinâmicas de atualização que as organizações têm vivido trazem um desafio constante do entendimento das dinâmicas que se fazem presentes nas possibilidades da “experimentação numérica” enquanto um dispositivo sócio-técnico que compartilha da “redefinição cultural de uma fórmula de crença” (Weissberg, 2008). Entender o dispositivo enquanto um espaço de interação entre três universos vinculados à tecnologia, relações sociais e sistema de representações (Ferreira, 2006), o que por sua vez nos remete à cultura organizacional, faz parte dos processos que as organizações necessitam realizar





para o estabelecimento de estratégias diferenciadas nos diversos espaços de atuação, entre eles os virtuais.

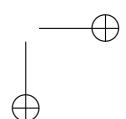
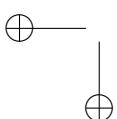
A gestão de projetos de comunicação em meios digitais é uma ferramenta estratégica para a gestão da marca e, em especial, de sua imagem. A comunicação *online* transforma as relações da organização com seus competidores, clientes, fornecedores e públicos internos e externos. Não se trata, portanto, de outros meios que somam às estratégias midiáticas em andamento, se não de repensar a identidade mediática da organização à luz dos meios digitais e, em algumas ocasiões, até de repensar o modelo de negócio (Colliva e Pascualena, 2004:398).

Entre os conhecimentos que se apresentam como necessários, o referente “tecnologia”, relativo à transposição das tradicionais tecnologias de comunicação para espaços digitais, é fundamental para que seu impacto nos processos organizacionais seja o mais baixo possível. Essa transferência não retira das organizações a exigência de profundo conhecimento e domínio da totalidade que envolve, que constitui o dispositivo e que se vincula à heterogeneidade de seus elementos, convivendo em estreita (e muitas vezes contraditória) ligação, permanentemente atualizada no tempo (Foucault, 2008). A simples transferência, sem a devida mudança da organização gera estruturas não convincentes e, principalmente, um asincronismo nas ações. E esse processo gera choques entre a cultura existente e a que está sendo implantada, colocando em risco todo o projeto.

Muitas organizações ainda não incorporaram o paradigma que se coloca frente a essas mudanças e que está centrado no

conhecimento e sua gestão estratégica [que] aparecem no entorno digital como o principal capital das empresas: sua identidade corporativa está cada vez mais relacionada com a informação (sua história, seu know-how, sua imagem de marca, a percepção pública de seus mercados de referência, a linguagem com que se comunica com os clientes e seus fornecedores, sua imagem mediática) (Colliva e Pascualena, 2004:398).

Como a dinâmica de criação, atualização e mudança dos meios digitais é muito grande, o principal obstáculo que se nota é a falta de um plano de longo



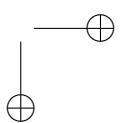
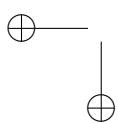
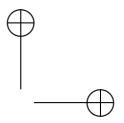
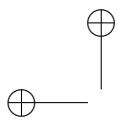
prazo para as organizações, provavelmente pelo desconhecimento dos potenciais. Isso demanda ao profissional de comunicação um entendimento não de um produto ou de uma técnica, mas sim dos meios, do contexto tecnológico que estão inseridos. Uma busca em compreender as motivações e o modo como a sociedade absorve e utiliza as tecnologias, para além do instrumento.

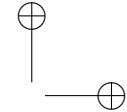
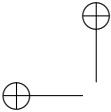
Podemos notar que à compreensão dos dispositivos que operam dentro de uma organização deve ser mais ampla que a mera redução, muitas vezes realizada, de sua vinculação com à tecnologia. Sua relação com a cultura organizacional é nítida ao apresentar elementos e preocupações que expandem o próprio conceito de cultura nas organizações. Qualquer mudança, seja social ou tecnológica causa impacto na cultura organizacional, assim o profissional de comunicação social deve atuar, em conjunto com os demais setores, para que, do ponto de vista comunicacional, o processo tenha o acompanhamento necessário nas várias etapas de transição que são determinadas no projeto. O papel do comunicador está cada vez menos ligado à transmissão da informação, devendo compreender que a organização é um dispositivo cada vez mais mutável, e assim contribuir para que os processos organizacionais estejam alinhados com as demandas e necessidades em um sociedade cada vez mais interligada, por redes tecnológicas e pessoais.

Bibliografia

- Bueno, W.C. (2003). *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole.
- Castells, M. (2000). *A sociedade em rede*. 3a ed. São Paulo: Paz e Terra.
- Colliva, J.L. & Pascualena, M.L. (2004). Guia para el diseño y evaluación de proyectos de comunicación digital. In J.I. Mallén, *Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones*. Navarra (España): EUNSA.
- Costa, J. (2006). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujia.
- Ferreira, J. (2006). Uma abordagem triádica dos dispositivos midiáticos. *Líbero: revista acadêmica*. São Paulo, Ano IX, nº 17: 137-145, jun.2006.
- Foucault, M. (2008). *Microfísica do poder*. 26.ed. São Paulo: GRAAL.

- Freitas, M.E. (2002). Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, 1991 apud M.A. Pimenta. *Comunicação empresarial*. 3a ed. Campinas: Alínea.
- Grunig, J. & Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión.
- Lafrance, J.-P. (2001). *Intranet ilustrada: usos e impactos organizacionales de intranet en las empresas*. Montevideo: Trilce.
- Lipnack, J. & Stamps, J. (1992). *Networks: redes de conexões*. São Paulo: Aquariana.
- Marchiori, M. (2008). *Cultura Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano, SP: Difusão Editora.
- Marín, A.L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editoria.
- Pimenta, M.A. (2002). *Comunicação Empresarial*. 3a ed. Campinas: Alínea.
- Portillo, A.C. (2004). La imagen de las empresas y su cultura. In J.I. Mallén (Coordinador). *Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones*. Navarra (España): Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- Silverstone, R. (2002). *Por que estudar a mídia?*. São Paulo: Loyola.
- Tucherman, I. & Saint-Clair, E. (2008). O corpo transparente: dispositivos de visibilidade e mutações do olhar. *Intexto*, Porto Alegre, vol.2: 1-17, jul/dez. Disponível em www.seer.ufrgs.br. Acesso em: 12/11/2014.
- Villaña, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Weissberg, J.-L. (1999). Dispositifs de croyance. *Le dispositif: entre usage et concept*. Paris: CNRS.
- Wolton, D. (2003). *Internet, e depois?*. Porto Alegre: Sulina.





Nota sobre os autores

Novos media e novos públicos

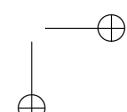
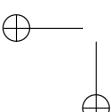
André Quiroga Sandi é doutor e mestre na área de processos midiáticos, pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos/RS – temas ligados à comunicação digital nas organizações. Graduado em Relações Públicas, pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, atua como docente no campo da comunicação há mais de 10 anos. Atualmente vinculado à Universidade Federal de Ouro Preto. E-mail: quirogasandi@hotmail.com

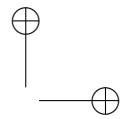
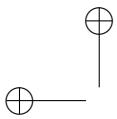
Carla Cerqueira é bolsista de pós-doutoramento da Fundação para a Ciência e a Tecnologia. Doutorada em Ciências da Comunicação, especialidade de Psicologia da Comunicação, tem licenciatura em Comunicação Social e uma pós-graduação em Ciências da Comunicação – Jornalismo e Informação, todas pela Universidade do Minho. É investigadora do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS), dedicando-se sobretudo aos estudos sobre género e *media*. É vice-chair da secção de *Gender and Communication* da ECREA. Foi co-fundadora do Grupo de Jovens Investigadores da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação (SOPCOM), fazendo parte do grupo coordenador. Integra o Conselho de Opinião da RTP. Tem participado em diversas conferências nacionais e internacionais e na organização de vários eventos científicos, sobretudo na área das ciências da comunicação. É também nesta área que tem publicado artigos científicos.

E-mail: carlaprec3@gmail.com

Daiana Stasiak é Coordenadora de Relações Públicas da Universidade Federal de Goiás (UFG). Professora Adjunta do Curso de Relações Públicas da Faculdade de Informação e Comunicação (FIC-UFG). Doutora em Comunicação pelo Programa de Pós Graduação em Comunicação da Universidade de Brasília (UnB). Mestre em Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Midiática da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), graduada em Relações Públicas pela mesma Universidade. É

Novos media e novos públicos, 161-165





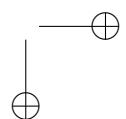
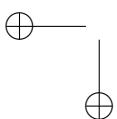
pesquisadora do grupo de Pesquisa de Comunicação Institucional e Organizacional (UFSM/CNPq) e líder do grupo WEBRP - Práticas de Relações Públicas em Suportes Midiáticos Digitais (UFSM/CNPq). Realiza pesquisa sobre as temáticas: Relações Públicas na internet (WebRP), midiatização, visibilidade, interação, estratégias de comunicação.

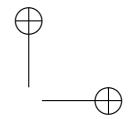
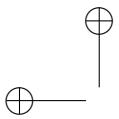
E-mail: daiastasiak@gmail.com

David Monteiro é Coordenador da Área de Comunicação do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa) desde 2009. Desenvolveu também trabalhos na área da rádio local, gestão de projectos Web e assessoria mediática. É formador e consultor nas áreas da Comunicação Estratégica e Organizacional, Comunicação Digital e Comunicação Interna. Licenciado em Ciências da Comunicação pelo ISCSP-ULisboa e mestre em Novos Media e Práticas Web pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da NOVA (FCSH-UNL). Em 2014 assina a autoria do livro “COMUNICAÇÃO 2.0. Como o Poder da Web Influencia Decisões e Desafia Modelos de Negócio”. É também coordenador do novo projecto editorial temático www.d-motions.com. É formador convidado da Pós-Graduação em Marketing Digital e Comércio Electrónico do ISVOUGA. É o coordenador executivo e formador da Pós-Graduação em Comunicação Estratégica Digital do ISCSP-ULisboa. E-mail: dmonteiro@iscsp.ulisboa.pt

Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello é professora do programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Doutora em Comunicação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Bolsista Produtividade em Pesquisa do CNPq. Líder do Grupo de Pesquisa em Comunicação Institucional e Organizacional e do Grupo de Pesquisa em WebRP – práticas de relações públicas em suportes midiáticos digitais (UFSM/CNPq). E-mail: eugeniabarichello@gmail.com

Flavi Ferreira Lisboa Filho é Doutor em Ciências da Comunicação, linha mídias e processos audiovisuais pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Mestre em Engenharia da Produção, Bacharel em Ciências Administrativas e em Comunicação Social habilitação em Relações Públicas pela Universidade Federal



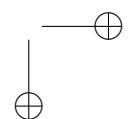
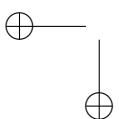


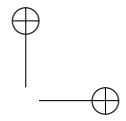
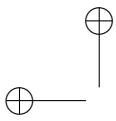
de Santa Maria. Professor Adjunto do Departamento de Ciências da Comunicação e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria. Chefe do Departamento de Ciências da Comunicação. Editor do periódico “Cadernos de Comunicação”; e do “Cadernos de Avaliação Institucional do CCSH” e membro do Conselho Editorial e Revisor de vários periódicos. Organizador dos livros “Rádio: sociedade, fronteiras e educação” (2013); “Histórias da mídia: campos da publicidade e da comunicação institucional” (2013); “Identidades Midiáticas” (2012) e “Estratégias Midiáticas” (2012). Pesquisador líder do Grupo de Pesquisa Estudos culturais e audiovisualidades. E-mail: flavilisboa@gmail.com

Gisela Gonçalves é doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade da Beira Interior (UBI, Covilhã). É professora desde 2003 no Departamento de Comunicação e Artes da UBI onde dirige o Mestrado em Comunicação Estratégica. Como investigadora integrada no LabCom participa atualmente no projeto de investigação “Novos media e participação política”, financiado pela FCT. Tem centrado a sua pesquisa e publicação no campo das teorias das relações públicas, ética da comunicação e comunicação política. Além de publicar em revistas nacionais e internacionais, é autora das obras Ética das Relações Públicas (MinervaCoimbra, 2013), “Introdução à Teoria das Relações Públicas” (Porto Editora, 2010), e co-editora dos livros “New media and political communication” (LabComBooks, 2014), e “Organizational and Strategic communication research: European Perspectives” (LabComBooks, 2014). Em 2014, após dois anos como chair, foi eleita vice-chair da Organizational & Strategic Communication Section da ECREA.

E-mail: gisela.goncalves@labcom.ubi.pt

Herlander Elias licencia-se em Ciências da Comunicação e da Cultura pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, em Lisboa, e rapidamente termina o seu primeiro livro sobre “Ciberpunk”. Desde 1999 o autor opta por trabalhar como Jornalista e Copywriter na Agência Ivan Pinheiro & Associados. É Investigador do LabCom desde 2010 e docente na UBI desde 2007, no Departamento de Comunicação e Artes da Faculdade de Arte e Letras. A sua Dissertação de Mestrado intitula-se “First Person Shooter: O Ciberespaço Subjectivo” e a sua Tese de Doutoramento “A Galáxia de





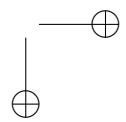
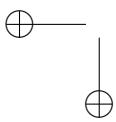
Anime – A Animação Japonesa Como New Media”. Os seus últimos trabalhos são “Post-Web: The Continuous Geography of Digital Media” (2013) e o romance “O Homem Completo” (2012).

E-mail:herlanderelias248@gmail.com

Jones Machado é professor do Curso de Relações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Doutorando em Comunicação Midiática no Programa de Pós-Graduação em Comunicação (POSCOM/UFSM). Membro do Grupo de Pesquisa em Comunicação Institucional e Organizacional e do Grupo de Pesquisa em WebRP – práticas de relações públicas em suportes midiáticos digitais (UFSM/CNPq). E-mail: jonesm2@outlook.com

José Gabriel Andrade é Mestre em Ciências da Comunicação: Comunicação, Organização e Novas Tecnologias pela Universidade Católica Portuguesa e licenciado em Ciências da Comunicação pela Universidade Católica de Santos, São Paulo. É professor assistente da Faculdade de Ciências Humanas (FCH) da Universidade Católica Portuguesa (UCP), Investigador do Centro de Estudos de Comunicação e Cultura (CECC, UCP), na linha de investigação Media, Technology, Contexts onde desenvolve o projecto doutoral, e Investigador visitante do Kings College de Londres. Actua na Comunicação Empresarial e Organizacional desde 2002 tendo trabalhado como assessor e consultor de comunicação em empresas públicas e privadas no Brasil e em Portugal. E-mail: jgandrade@fch.lisboa.ucp.pt

Patrícia Dias Patrícia Dias é docente e investigadora especializada em comunicação e marketing em social media e em mobile media na Faculdade de Ciências Humanas [FCH] da Universidade Católica Portuguesa [UCP], integrando o Centro de Estudos em Comunicação e Cultura [CECC]. Também é coordenadora da Pós-graduação em Comunicação e Media Sociais. Especializada na mediação e no impacto social das tecnologias digitais, Patrícia Dias é doutorada em Ciências da Comunicação pela Universidade Católica Portuguesa. É autora de “Viver na Sociedade Digital” (2014) e de “O Telemóvel e o Quotidiano” (2008) e conta com várias publicações científicas internacionais e participação em conferências. Mais recentemente, tem investigado sobre a adoção dos smartphones em Portugal, casos de sucesso em marketing e rela-



ções públicas para *social media*, conteúdos virais e *multi-screening*.
E-mail: pdias@fch.lisboa.ucp.pt

Wilson da Costa Bueno é jornalista, professor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da UMESP – Universidade Metodista de São Paulo/Brasil, com mestrado e doutorado em Comunicação. Coordenador do grupo de pesquisa Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica (CRITICOM), cadastro no diretório dos grupos de pesquisa do CNPq e do curso de especialização em Comunicação Empresarial da UMES. Consultor em Comunicação Organizacional para empresas públicas e privadas, tem inúmeros livros publicados no Brasil e dezenas de artigos em revistas acadêmico-científicas nacionais e estrangeiras. Já orientou mais de uma centena de dissertações e teses em Comunicação/Jornalismo.

E-mail: wilson@comtexto.com.br