UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

BIANCA MARDER DREYER

Relações Públicas na gestão das estratégias de comunicação organizacional na sociedade digitalizada: um estudo de caso da Nestlé Brasil S/A

São Paulo
2014

BIANCA MARDER DREYER

Relações Públicas na gestão das estratégias de comunicação organizacional na sociedade digitalizada: um estudo de caso da Nestlé Brasil S/A

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Área de Concentração I: Teoria e Pesquisa em Comunicação

Linha de Pesquisa 3: Comunicação e Ambiências em Redes Digitais

Orientadora: Profª Drª Elizabeth Nicolau Saad Corrêa

São Paulo
2014

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Dreyer, Bianca
Relações Públicas na gestão das estratégias de comunicação organizacional na sociedade digitalizada: um estudo de caso da Nestlé Brasil S/A / Bianca Dreyer. -- São Paulo: B. Dreyer, 2014.
249 p.: il. + Apêndice A.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.
Orientadora: Elizabeth Nicolau Saad Corrêa
Bibliografia

1. Relações Públicas 2. Comunicação Organizacional 3. Mídias Sociais 4. Públicos 5. Comunicação Digital I. , Elizabeth Nicolau Saad Corrêa II. Título.

CDD 21.ed. - 659.2
Relações Públicas

Nome: DREYER, Bianca
Título: Relações Públicas na gestão das estratégias de comunicação organizacional na sociedade digitalizada: um estudo de caso da Nestlé Brasil S/A

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Aprovado em:

Banca Examinadora

_____
Profª Drª Elizabeth Nicolau Saad Corrêa (orientadora)
ECA-USP

_____
Professor (a)
ECA-USP

_____
Professor (a)

Dedicatória

Para Gui.

Agradecimentos

À minha mãe, Cristina, minha melhor amiga, psicóloga, que sempre me apoiou.

Ao meu pai, Ayrton (*in memoriam*), por me acompanhar sempre, principalmente nas longas madrugadas.

À minha vó, Mirra (*in memoriam*), por sempre torcer por mim.

Ao meu filho, Guilherme, amor da minha vida, minha razão de viver.

Ao meu marido, Glauco, excelente pai e amigo, por todas as boas conversas e apoio nos momentos mais difíceis.

À minha funcionária e amiga, Rizonete, por sua disponibilidade e paciência nos momentos de aperto.

À minha amiga, Cecília Marks, que sempre soube conviver com minhas loucuras.

E, é claro, à Beth Saad, por me ajudar, orientar e inspirar, com inteligência e brilhantismo, a fazer tudo que tenho feito desde que iniciei o Mestrado.

Resumo

DREYER, Bianca. **Relações Públicas na gestão das estratégias de comunicação organizacional na sociedade digitalizada**: um estudo de caso da Nestlé Brasil S/A. 2014. 249 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

Esta dissertação de mestrado propõe uma reflexão sobre o posicionamento da atividade de relações públicas na gestão das estratégias de comunicação organizacional na sociedade digitalizada. Nosso objetivo é analisar a viabilidade da proposta de um modelo de comunicação integrada digital como elemento norteador das estratégias de comunicação nas empresas contemporâneas. Para isso, verificamos se a Nestlé Brasil S/A apresenta a variável interação em sua presença nas plataformas digitais e se existe algum modelo de comunicação integrada digital que norteia sua estratégia de comunicação. Para que esses objetivos fossem cumpridos, o método utilizado foi uma pesquisa do tipo qualitativa, com estratégia de estudo de caso e levantamento exploratório. Como técnica, fizemos uso da netnografia, da observação e de entrevistas em profundidade. Por fim, no que tange ao recorte teórico metodológico, esta pesquisa se concentrou nos estudos da cibercultura e dos *new media studies*. O referencial teórico pesquisado junto à observação nas oito plataformas digitais da empresa e o acesso à equipe de comunicação digital da organização conduziram aos resultados desta pesquisa e à resposta ao problema proposto. Concluiu-se que a empresa escolhida para este estudo apresenta a variável interação em sua presença nas plataformas de mídias sociais digitais, porém, não utiliza um modelo específico de comunicação na sua íntegra para atuar no ambiente digital.

Palavras-chave: Relações Públicas - Comunicação Organizacional – Mídias Sociais – Públicos e Comunicação Digital.

Abstract

This Master's thesis proposes a reflection on the position of the public relations activity in the management of organizational communication strategies in the digitized society. Our aim is to analyze the feasibility of the proposal of a digital integrated communication model as key element of the communication strategies in the contemporary companies. For that, we have verified whether Nestlé S/A shows the interaction variable in its presence in the digital platforms as well as whether there is any digital integrated communication model guiding its communication strategy. For these objectives to be accomplished, the method used was a qualitative research comprising case study strategy and exploratory survey. As techniques, we have utilized netnography, observation and in depth interviews. Finally, regarding the theoretical and methodological aspects, this research has focused on both the cyberculture studies and the new media studies. The theoretical background researched along with the observation in the company's eight digital platforms and the access to the company's digital communication team have led to the results of this research and to the answer to the proposed problem. We have concluded that the company chosen for this study shows the interaction variable in its presence in the digital social media platforms. However, the company does not make use of a specific communication model in its entirety to have a presence in the digital environment.

Keywords

Public Relations, Organizational Communication, Social Media, Publics, Digital Communication.

Lista de figuras

Figura 1 - A evolução da comunicação organizacional 38
Figura 2 - Tipologia de conceituação lógica de públicos 57
Figura 3 - Relações públicas na gestão da comunicação organizacional: um resumo das teorias aos públicos que representam a atividade.....63
Figura 4 - Cenário 1.0 de Presença Digital 77
Figura 5 - Cenário 2.0 de Presença Digital 80
Figura 6 - O percurso para entendermos as relações públicas contemporâneas 102
Figura 7 - Novo modelo de simetria como prática bidirecional.....108
Figura 8 - Modelos de motivações mistas de relações públicas.....113
Figura 9 - Comunicação integrada 115
Figura 10 - Comunicação digital integrada 119
Figura 11 - Posicionamento estratégico de presença digital 121
Figura 12 - Quadro 1- Comparativo entre modelos atuais e emergentes 124
Figura 13 - A Pirâmide de Relações Públicas 129
Figura 14 - *The Media Cloverleaf"* - o novo ecossistema da mídia.....135
Figura 15 - Modelos de comunicação e relações públicas 151
Figura 16 - Tipos de interação de Thompson.....154
Figura 17 - Tipos de laço e tipos de interação.....159
Figura 18 - Datas da observação não participante.....184
Figura 19 - *Fanpage* institucional da Nestlé no Facebook.....187
Figura 20 - *Fanpage* institucional da Nestlé no Facebook.....187
Figura 21 - *Fanpage* institucional da Nestlé no Facebook.....188
Figura 22 - *Fanpage* institucional da Nestlé no Facebook.....188
Figura 23 - *Fanpage* institucional da Nestlé no Facebook.....190
Figura 24 - *Fanpage* institucional da Nestlé no Facebook.....190
Figura 25 - *Fanpage* institucional da Nestlé no Facebook.....191
Figura 26 - *Fanpage* institucional da Nestlé no Facebook.....191
Figura 27 - *Site* corporativo da Nestlé.....193

Figura 28 - *Site* corporativo da Nestlé....193
Figura 29 - *Site* corporativo da Nestlé....194
Figura 30 - *Fanpage* da Garoto no Facebook....195
Figura 31 - *Fanpage* da Garoto no Facebook....195
Figura 32 - *Fanpage* da Garoto no Facebook....196
Figura 33 - *Fanpage* da Garoto no Facebook....196
Figura 34 - *Fanpage* da Garoto no Facebook....197
Figura 35 - *Fanpage* da Garoto no Facebook....197
Figura 36 - *Fanpage* da Garoto no Facebook....198
Figura 37 - *Fanpage* da Garoto no Facebook....198
Figura 38 - *Fanpage* da Garoto no Facebook....199
Figura 39 - *Fanpage* da Garoto no Facebook....199
Figura 40 - *Fanpage* da Garoto no Facebook....200
Figura 41 - *Fanpage* da Garoto no Facebook....200
Figura 42 - *Fanpage* da Garoto no Facebook....201
Figura 43 - *Fanpage* da Garoto no Facebook....202
Figura 44 - *Fanpage* da Garoto no Facebook....202
Figura 45 - *Fanpage* da Garoto no Facebook....203
Figura 46 - *Fanpage* da Garoto no Facebook....204
Figura 47 - *Fanpage* da Garoto no Facebook....204
Figura 48 - Perfil da Garoto no Twitter....207
Figura 49 - Perfil da Garoto no Twitter....207
Figura 50 - Perfil da Garoto no Twitter....208
Figura 51 - Perfil da Garoto no Twitter....209
Figura 52 - Perfil do SAC da Garoto no Twitter....210
Figura 53 - Perfil do SAC da Garoto no Twitter....211
Figura 54 - Perfil do SAC da Garoto no Twitter....211
Figura 55 - Perfil do SAC da Garoto no Twitter....212
Figura 56 - Perfil do SAC da Garoto no Twitter....212
Figura 57 - Perfil da Garoto no Instagram....213

Figura 58 - Perfil da Garoto no Instagram 214
Figura 59 - Perfil da Garoto no Instagram 214
Figura 60 - Perfil da Garoto no Instagram 215
Figura 61 - Perfil da Garoto no Instagram 215
Figura 62 - Perfil da Garoto no Instagram 216
Figura 63 - Canal da Garoto no YouTube 217
Figura 64 - Canal da Garoto no YouTube 217
Figura 65 - *Site* corporativo da Garoto.....218
Figura 66 - *Site* corporativo da Garoto.....219

Sumário

Apresentação **14**

Pressupostos 19

Problema 19

Objetivo geral 20

Específicos 20

Objetivo teórico 20

Justificativa 20

Capítulo I – Metodologia **23**

Seção I -O método 23

Seção II - A técnica 26

Seção III - O recorte teórico 28

Capítulo II – A comunicação organizacional, a atividade de Relações Públicas e os públicos na perspectiva de uma sociedade conectada **31**

Seção I - A comunicação organizacional e sua evolução até o digital 31

Seção II - A atividade de relações públicas como gestora da comunicação organizacional, seus desafios, conceitos e teorias 39

A atividade de relações públicas como gestora da comunicação organizacional e seus desafios 39

Conceitos e teorias da atividade de relações públicas 45

Seção III - Os públicos na sociedade conectada 53

Capítulo III – Relações Públicas contemporâneas **65**

Seção I - Relações públicas e tecnologia 65

Seção II - A Internet e a Web 74

Seção III – A evolução da Web em quatro cenários 77

A Web 1.0 77

A Web 2.0 78
A Web 3.0 80
A Web 4.0 83
Seção IV – A atividade de Relações Públicas nas diferentes fases da web. 85
Relações Públicas 1.0 85
Relações Públicas 2.0 88
Relações Públicas 3.0 e 4.0. 98

Capítulo IV – Modelos em Relações Públicas 103
Modelo 1: Os modelos de James Grunig e Hunt 103
Modelo 2: Novo modelo de Simetria como prática bidirecional 106
Modelo 3: Modelo do intérprete cultural e Modelo de influência pessoal 110
Modelo 4: Modelos de motivações mistas de relações públicas 111
Modelo 5: A filosofia da Comunicação Integrada 113
Modelo 6: A Comunicação Integrada digital 117
Modelo 7: Modelo estabelecido versus modelo emergente 123
Modelo 8: A Pirâmide das Relações Públicas 126
Modelo 9: *The Media Cloverleaf* –
Modelo de relacionamento do ecossistema de mídia 131
Modelo 10: O modelo híbrido de circulação pervasiva 137

Capítulo V – Interação: uma variável intrínseca à comunicação digital 152
A interação na comunicação contemporânea 152
Como mensurar a comunicação na contemporaneidade 166

Capítulo VI - O estudo de caso: uma análise da presença digital da Nestlé Brasil S/A no contexto de uma sociedade digitalizada 172
Seção I - Apresentação da empresa 172
Justificativa da escolha 175
Seção II – A observação não participante 177

Parte I – Justificativa da escolha das marcas e das mídias 177
A descrição das plataformas 178
Facebook 178
Instagram 179
Twitter 179
YouTube 181
Sites 182
Parte II – O relato da observação não participante 183
Fanpage institucional da Nestlé no Facebook 184
Site corporativo da Nestlé 192
Fanpage da Garoto no Facebook 194
O perfil da Garoto no Twitter 206
Perfil do SAC da Garoto no Twitter 209
Perfil da Garoto no Instagram 213
Canal da Garoto no YouTube 216
Site corporativo da Garoto 218
Seção III – As entrevistas em profundidade 220

Considerações finais 230
Referências 238
Apêndice A 245

Apresentação

O posicionamento da atividade de relações públicas na gestão das estratégias de comunicação organizacional na sociedade digitalizada. Este é o objeto de estudo desta dissertação de mestrado. Para discorrermos a respeito de tal objeto, iniciaremos abordando o contexto atual em que as empresas e a atividade de relações públicas estão inseridas.

Sendo assim, é um contexto que nos faz refletir a respeito das características fundantes de uma sociedade digitalizada. A partir da segunda metade do século XX transformações impulsionaram a evolução da Revolução Industrial para a Tecnológica, da Modernidade para a Pós-Modernidade ou uma substituição da cultura material pelos mecanismos de um novo paradigma tecnológico (CASTELLS, 2011. p. 67). A questão principal é que, desde a primeira Revolução Industrial, no século XVIII, a comunicação vem evoluindo e protagonizando a transformação da sociedade e das empresas. Mais precisamente no final do século XX, a partir das Tecnologias de Informação e Comunicação – as TICs, as mudanças aconteceram a uma velocidade jamais imaginada. A própria evolução da web, que de 1.0 já se fala em 4.0, caracteriza essa velocidade. Dessa forma, viver a contemporaneidade, que, segundo Santaella[1], tem sido chamada de pós-modernidade, modernidade pós-industrial, modernidade líquida, hipermodernidade, entre outras, converge no reconhecimento de que algo muito novo está ocorrendo independentemente da nomenclatura denominada.

Frente às inúmeras formas de classificar o viver contemporâneo, optamos por falar de uma sociedade digitalizada para caracterizar o estado da arte de pensar a comunicação entre uma empresa e seus públicos na contemporaneidade. Sobre essa sociedade, é difícil não considerarmos os estudos de Manuel Castells, que resume com clareza as características do que ele chamou de sociedade em rede, além de nos fornecer uma base teórica para entender o que muitos estudiosos também falam a respeito do tema.

A rede, portanto, é a principal característica da sociedade da informação. Ela "é um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta. Concretamente, o que um nó é depende do tipo de redes concretas de que falamos" (CASTELLS, 2011, p. 566). Existem inúmeros tipos de redes: de empresas públicas e privadas, de instituições diversas, como a igreja e a família, de grupos de amigos, de pessoas que compartilham as mesmas causas, enfim, infinitas possibilidades de agrupamentos, sejam

[1] De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6023. SANTAELLA, 2011. Entrevista concedida ao site da UNISINOS. Disponível em http://www.ihu.unisinos.br/entrevistas/504504-nao-ha-divorcio-entre-a-evolucao-biologica-humana-e-a-revolucao-tecnologica-entrevista-especial-com-lucia-santaella. Acesso em 23/06/2013.

eles para o bem ou para o mal. Cada agrupamento forma uma rede, é constituído de características próprias e seus relacionamentos, na maior parte das vezes, se dão entre seus membros. No entanto, diferentes grupos também se conectam por causas incomuns com bastante frequência. São infinitas as possibilidades de cruzamentos e de novos grupos que se formam e, se tentarmos visualizar uma dessas conexões, perceberemos que não existem passos ou regras para estabelecer uma nova relação, nem ordem cronológica ou ainda lugar pré-estabelecido. "A inclusão/exclusão em redes e a arquitetura das relações entre redes, possibilitadas por tecnologias da informação que operam à velocidade da luz, configuram os processos e funções predominantes em nossas sociedades" (Ibid. p. 566).

Essa arquitetura das relações que se forma nas redes e direciona, em grande parte, o andamento da vida na sociedade se dá por meio de conexões, ou seja, quando um ponto se conecta a outro, no mesmo grupo ou em grupos diferentes. É o momento em que uma ou mais pessoas se comunicam com outras fazendo uso da tecnologia. O que faz com que essa ligação aconteça são os fluxos ininterruptos de informação, porque, segundo Castells, a sociedade está construída em torno de fluxos de capital, da informação, de tecnologia, de interação organizacional, de imagem, sons e símbolos. Eles são a expressão dos processos que dominam nossa vida econômica, política e simbólica (Ibid. p. 501). Para entender o poder que esses fluxos carregam, é fundamental compreender a relação deles com o espaço e o tempo.

Quando nos referimos à sociedade, seja ela em rede ou não, estamos nos referindo a um espaço. Para Castells, "espaço é a expressão da sociedade" (Ibid. p. 499). No entanto, o autor propõe que "há uma nova forma espacial característica das práticas sociais que dominam e moldam a sociedade em rede: o espaço de fluxos. O espaço de fluxos é a organização material das práticas sociais de tempo compartilhado que funcionam por meio de fluxos" (Ibid. p. 501). Podemos interpretar que o espaço dos fluxos é a sociedade em rede e que essa mesma sociedade também apresenta suas outras várias formas de sociabilidade, que não são, necessariamente, em rede. Indiretamente, todas essas formas são afetadas pela nova condição de tempo.

Há muitos anos, quem "coordenava" a velocidade dos acontecimentos era o tempo cronológico. Para Castells, "esse tempo linear, irreversível, mensurável e previsível está sendo fragmentado na sociedade em rede, em um movimento de extraordinária importância histórica" (Ibid. p. 526). Com a tecnologia, quem determina a velocidade dos eventos é o tempo que emergiu do espaço dos fluxos. O autor explica que a transformação é mais profunda, ou seja, não é apenas com o advento da tecnologia que o prumo das coisas mudou. "É a mistura de tempos para criar um universo eterno que não se expande sozinho, mas que se

mantém por si só, não cíclico, mas aleatório, não recursivo, mas incursor: tempo intemporal" (Ibid. p. 526). O tempo intemporal é o novo conceito de temporalidade criado por esse autor, "é a forma dominante emergente do tempo social na sociedade em rede porque o espaço dos fluxos não anula a existência de lugares" (Ibid. p. 527).

Por fim, após termos situado os fluxos no espaço e no tempo, é fundamental explicar que eles são dotados, conforme suas conexões, conteúdos e nós da rede, de muito poder. As conexões são realizadas de acordo com os interesses de cada indivíduo ou grupo. Quem conecta é quem detém o poder. Os conteúdos compõem os fluxos. Eles são criados e compartilhados por aqueles que estão na rede. Por fim, os nós são os que concentram, em torno dos mesmos objetivos, valores e interesses, indivíduos e instituições com o mesmo propósito. De acordo com a movimentação dos nós o poder se altera de acordo com "A morfologia da rede também é uma fonte de drástica reorganização das relações de poder. As conexões que ligam as redes representam os instrumentos privilegiados do poder. Assim, os conectores são os detentores do poder" (CASTELLS, 2011, p. 567).

Dessa forma, pensar a comunicação entre uma empresa e seus públicos na contemporaneidade pressupõe compreender as características de uma sociedade digitalizada, como a rede, a arquitetura das relações que se formam por meio dessas redes, as conexões, os fluxos de informação, o espaço, o tempo intemporal, o poder e tudo que, até hoje, vem configurando outras formas de relações, como aquelas que se dão através das plataformas de mídia social digital e que são dotadas de interação, simetria, integração, convergência, entre muitas outras características.

Quando refletimos a respeito da comunicação entre uma empresa e seus públicos, estamos nos referindo à atividade de relações públicas, que, para nós, é a responsável pelo relacionamento de uma organização com os seus mais diversos públicos por meio da gestão da comunicação organizacional. Tal atividade, que denominaremos na presente pesquisa também por RP, na medida em que tem em sua essência a relação organização-públicos e, como instrumento de trabalho a comunicação, vem ampliando seus horizontes de atuação para tentar acompanhar a própria evolução de uma sociedade contemporânea. Em outras palavras, as consequências de uma sociedade digitalizada impulsionam a elaboração de novas estratégias, provocam o repensar de modelos atuais de comunicação ou ainda proporcionam o amálgama desses modelos por parte das empresas em relação as seus públicos.

Nesse contexto, esclarecemos que, quando falamos em públicos, estamos nos referindo ao universo de indivíduos conectados ou não que, de alguma forma, interessam para

uma organização. Portanto, esses indivíduos, classificados com diferentes nomenclaturas por muitos estudiosos, para nós serão denominados neste estudo como públicos.

Sendo assim, os indivíduos que compõem os públicos em relações públicas, frente às inúmeras possibilidades ocasionadas pelas tecnologias de comunicação e informação, as TICs, como iremos nos referir neste estudo, passam a ocupar gradativamente outra posição no universo da comunicação organizacional. Se, por um lado, as empresas deixam de ter a primazia do discurso, por outro, os indivíduos se tornam protagonistas da comunicação. E é justamente esse protagonismo que, na maior parte das vezes, é manifestado por meio do uso das plataformas de mídias sociais digitais, que configuram aquilo que Castells chamou de arquiteturas das relações na sociedade em rede.

Sobre tais mídias, esclarecemos também que, de acordo com Terra (2010, p. 43), a mídia social é o ambiente e seus ferramentais, portanto um site de relacionamentos, uma ferramenta de microblog. Já as redes sociais, que podem ser *online* ou não, são as conexões formadas pelas pessoas que estão ligadas entre si. Para fins desta dissertação, usaremos a nomenclatura plataformas de mídias sociais digitais para descrevermos o conjunto de ambientes em que as organizações podem interagir com seus públicos na contemporaneidade. No entanto, ressaltamos que a mescla de nomenclaturas encontradas nas fontes pesquisadas foi significativa. Embora constatado o uso ora de redes sociais e ora de mídias sociais em muitos levantamentos, pesquisas e até por alguns estudiosos, optamos em não alterar o formato original utilizado.

Portanto, frente às características de uma sociedade digitalizada e ao protagonismo dos públicos, discorreremos sobre o posicionamento da atividade de relações públicas na gestão das estratégias de comunicação organizacional nessa sociedade.

Diante do contexto apresentado, para discorrer sob o objeto proposto, esta pesquisa está dividida em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta a metodologia e está dividido em três seções. A primeira seção apresenta o método que será utilizado na realização desta pesquisa. A segunda, explica as técnicas e a terceira elucida o recorte teórico metodológico.

O segundo capítulo também se divide em três seções. A primeira tem como objetivo apresentar a evolução da comunicação organizacional até chegar ao que entendemos por contemporaneidade. Na segunda, vamos mostrar os principais motivos que nos levam a acreditar na atividade de Relações Públicas como a principal gestora do processo de comunicação que se estabelece entre a organização e seus públicos, assim como os desafios, conceitos e as teorias que explicam a atividade. A terceira seção retrata diferentes visões do conceito de público, principalmente após as inúmeras possibilidades da comunicação digital.

O terceiro capítulo, que está organizado em quatro seções, tem como principal objetivo contextualizar as relações públicas na contemporaneidade. Para isso, percorreremos um trajeto que se inicia na relação entre a atividade de relações públicas e a tecnologia. Posteriormente, serão fornecidas as definições de internet e web, será traçada a evolução da web 1.0 até a 4.0 e analisada a atividade de relações públicas frente a essa evolução, para, finalmente, chegarmos a um entendimento do que caracteriza as relações públicas contemporâneas.

O quarto capítulo tem como principal objetivo descrever modelos estratégicos de comunicação e relações públicas que caracterizam a prática da atividade. Além disso, buscará mostrar as variáveis inerentes a cada um dos modelos para que possamos tentar encontrar os elementos fundantes de uma comunicação na sociedade digitalizada. Por fim, levando em consideração que o profissional de RP é o responsável pela gestão da comunicação nas organizações, tentaremos responder a pergunta: como, então, é que se faz essa gestão entre a comunicação de uma empresa e públicos na sociedade contemporânea?

O quinto capítulo se aprofundará na variável interação com o objetivo de entender sua representatividade na comunicação de uma sociedade cada vez mais digitalizada. Além disso, em um segundo momento, trará alguns exemplos de como a comunicação, que é planejada fazendo uso de alguns dos modelos mencionados, pode ser mensurada nos dias de hoje.

O sexto capítulo tem como principal objetivo mostrar o estudo de caso realizado com a Nestlé Brasil S/A, empresa selecionada para esta pesquisa. Foram três fatores que nos levaram a escolher a Nestlé para este estudo. O primeiro deles está relacionado ao critério de escolha. A empresa selecionada precisava constar na lista das "Empresas mais Admiradas no Brasil". O segundo fator diz respeito a uma inquietação em saber como uma empresa do porte da Nestlé, ou seja, uma multinacional, multimarcas, líder de mercado no seu segmento, repleta de prêmios e percebida como uma organização tradicional na sua forma de comunicar, entendeu a necessidade de estar presente nas plataformas de mídias sociais digitais. Por fim, o terceiro motivo está relacionado a uma percepção do ponto de vista de consumidora. Após verificar um avanço na atuação da empresa nas diferentes plataformas de mídias sociais digitais, surgiu a vontade de conhecer quais seriam as estratégias de atuação nessas plataformas, principalmente aquelas que correspondem às atividades de relações públicas.

Os elementos teóricos dos capítulos iniciais e a práxis do último capítulo trazem subsídios para que possamos responder, com base nos pressupostos levantados, ao problema de pesquisa proposto, bem como atingir os objetivos, conforme descritos na sequência.

Pressupostos

- Considerando que, atualmente, as pessoas têm mais acesso à tecnologia, participam ativamente das redes sociais, criam expectativas contemporâneas de retorno comunicativo por parte das organizações e ganharam espaço e autonomia para se manifestarem, cria-se outra demanda para que as empresas repensem suas estratégias de comunicação e relacionamento e, com isso, participem mais ativamente no campo digital.

- As mídias sociais, devido à sua característica intrínseca de possibilitar a interação entre os indivíduos, parecem ser o meio de comunicação mais indicado para que as empresas atendam às expectativas contemporâneas de seus públicos.

- Existem modelos de comunicação integrada digital que atendem às necessidades da comunicação organizacional e tentam corresponder às expectativas contemporâneas dos indivíduos facilitando o relacionamento entre uma organização e seus públicos.

Problema

Muitas empresas estão presentes em plataformas digitais, mas possivelmente não consideram a variável interação em suas estratégias de comunicação para o ambiente digital. Como consequência, suspeita-se que elas também não tenham modelos de comunicação integrada que contemplem a comunicação digital. Sendo assim, nossa inquietação requer um estudo dos modelos considerados fundantes e inovadores de comunicação organizacional e, ao mesmo tempo, exige uma elucidação da comunicação organizacional na contemporaneidade e da atividade de relações públicas como gestora dessa comunicação.

Portanto, nossos questionamentos são: (1) a empresa que escolhemos para este estudo apresenta aquela variável em sua presença nas plataformas de mídias sociais digitais? (2) A empresa analisada utiliza algum modelo específico de comunicação para atuar no ambiente digital? (3) Se utiliza, qual seria esse modelo?

Objetivo geral

Verificar se a empresa escolhida apresenta a variável interação em sua presença nas mídias sociais e se existe algum modelo de comunicação integrada digital que norteie sua estratégia de comunicação.

Específicos:

- Observar como ocorre a participação da empresa escolhida nas plataformas digitais e, em especial, nas plataformas de mídias sociais, identificando a existência da variável interação;
- Identificar a utilização de algum modelo de comunicação integrada digital nas práticas digitais observadas e
- Verificar, junto aos gestores de comunicação, como se dá a percepção deles em relação à atuação da empresa no ambiente digital, assim como buscar identificar se existe coerência entre o discurso e as práticas da organização nesse campo.

Objetivo teórico:

- Refletir sobre a viabilidade (ou não) da proposta de um modelo de comunicação integrada digital como elemento norteador das estratégias de comunicação nas empresas contemporâneas.

Justificativa

A presente pesquisa se justifica por um conjunto de fatores. O primeiro deles diz respeito ao próprio objeto, ou seja, estamos pesquisando o universo das organizações, principalmente aquelas do mundo corporativo. Nesse sentido, encontramos respaldo no resultado do *QS World University Rankings*[2], um ranking de universidades, onde a USP ocupa a 127ª posição com um avanço de 12 posições em comparação ao ranking de 2012. A USP também foi considerada a primeira colocada entre todas as universidades da América Latina. O *QS University World Ranking* de 2013 relacionou as 800 melhores universidades do

[2] USP avança 12 posições no ranking do QS World University Rankings. Disponível em http://www3.eca.usp.br/noticias/usp-avan-12-posi-es-no-ranking-do-qs-world-university-rankings. Acesso em 10/07/2014.

mundo de acordo com os critérios utilizados, tais como reputação acadêmica da instituição, reputação no mundo corporativo, publicações científicas, entre outros. Dessa forma, entendemos que o objeto de estudo desta dissertação, por tratar de estratégias de comunicação voltadas para o mundo das corporações, contribui para a reputação da Universidade no mundo corporativo, bem como para o próprio ambiente da comunicação empresarial.

O segundo fator se refere aos resultados do estudo *Brazil Digital Future in Focus 2014*[3] da ComScore, líder global em medição de audiência digital, com as principais tendências do uso da internet no país. De acordo com os resultados do estudo, os brasileiros continuam liderando o engajamento online, com usuários que navegam 29,7 horas por mês, 7 horas a mais do que a média mundial. O Brasil possui a 5ª maior audiência do mundo com 68.1 Milhões de Visitantes únicos em Fevereiro de 2014, um crescimento de 11% em comparação a Fevereiro de 2013. Dos 169 Milhões de Internautas da América Latina, 40% da audiência online está no Brasil. Facebook lidera a categoria de Redes Sociais, seguido pelo LinkedIn. Brasileiros passam mais tempo navegando no Facebook do que Mexicanos e Argentinos passam online por mês.

Há também a pesquisa anual do Grupo Altimeter, *State of Social Business 2013 Report*[4], que tem como objetivo saber como a mídia social está evoluindo dentro das organizações empresariais. De acordo com o Grupo, a análise dos resultados revelou que a mídia social está se estendendo mais profundamente nas organizações e, ao mesmo tempo, as estratégias estão amadurecendo. O que antes era uma série de iniciativas impulsionadas por marketing e RP, está agora evoluindo para um movimento de negócios sociais que integra o social em toda a organização. A pesquisa revelou também a experimentação de modelos de abordagem e uma evolução no alinhamento de estratégias de mídia social com os objetivos de negócio, pois, segundo o Grupo, não há uma maneira de tornar um negócio social. Soma-se a isso o fato de que apenas 17% das empresas são verdadeiramente estratégicas na execução de suas ações sociais, assim como 40% das equipes de mídia social reportam ao marketing e 26% das equipes respondem para a comunicação corporativa ou relações públicas. Por fim, a falta de treinamento dos funcionários em torno das políticas de mídia social continua a ser

---

[3] COMSCORE. Estudo: Brazil Digital Future in Focus 2014. Disponível em http://exame.abril.com.br/negocios/releases/estudodacomscorebrazildigitalfutureinfocus2014estadisponivel.shtml. Acesso em 10/07/2014.

[4] GRUPO Altimeter *Altimeter Group's State of Social Business 2013 Report*. Disponível em http://www.briansolis.com/2013/10/altimeter-groups-state-of-social-business-2013-report/. Acesso em 10/07/2014. Tradução da autora.

uma área de risco significativo, pois apenas 18% das empresas disseram que seus funcionários têm uma boa ou muito boa compreensão das suas políticas de mídia social.

O último fator diz respeito à pesquisa Hábitos e Comportamento dos usuários de redes sociais no Brasil[5], da empresa de análise e interação da mídia gerada pelo consumidor, E.life[6]. O resultado apontou que o acesso à internet é bem frequente, 54% acessam pelo menos 30 horas por semana e 34,8% acessam mais de 40 horas semanais. O Facebook é hoje a rede social com maior percentual de cadastros e maior utilização, ou seja, 81,6% o apontam como a rede social que mais utilizam em primeiro lugar. O serviço que mais arrecadou usuários recentes foi o Instagram, pois 22% se cadastraram no serviço três meses anteriores à pesquisa. As redes sociais foram o quarto canal mais utilizado para falar com as empresas. 66,9% acompanham as páginas e perfis de empresas, produtos e serviços em redes sociais para ter atendimento online quando precisar. 93,3% curtem páginas de empresas, produtos ou serviços no Facebook. 48,5% passaram a admirar mais as marcas depois de curtí-las no Facebook.

Além dos fatores levantados, acrescentamos que a experiência profissional da autora, durante quase uma década, foi de atuação como profissional de Relações Públicas em empresas de diferentes segmentos. A vivência em ambientes de comunicação apenas reforçou a escolha do objeto, visto que, desde aquela época, e aqui estamos nos referindo até o ano de 2011, já se percebia uma inquietação e certa dificuldade, por parte dos profissionais de comunicação, em lidar com os públicos que fazem parte das plataformas de mídia social digital. As empresas pareciam perceber a evolução do protagonismo dos indivíduos, mas persistiam em um formato tradicional de comunicação, incluindo a comunicação digital apenas em situações quase obrigatórias. Tudo indica que apenas incluir tal comunicação no planejamento da comunicação organizacional não equivale a pensar na atividade de relações públicas como a gestora das estratégias de comunicação na contemporaneidade.

Soma-se a isso a pertinência do objeto à área de concentração desta pesquisa – Teoria e Pesquisa em Comunicação – e à linha de pesquisa – Comunicação e Ambiências em Redes Digitais. A relação fica evidente nas três frases contidas na descrição do foco dessa linha de pesquisa: (a) "os diversos fenômenos da comunicação em redes; os estudos da convergência midiática e consequentes impactos na sociabilidade, nas organizações e na cultura"; (b) "são, ainda, objetos de estudo desta linha os processos transversais de comunicação digital em seus

[5] PESQUISA. Hábitos e Comportamento dos usuários de redes sociais no Brasil. Acesso em 10/07/2014. Disponível em http://pt.slideshare.net/Elife2009/pesquisa-estudo-de-comportamento-e-hbitos-de-uso-das-redes-sociais-2013
[6] E.LIFE. Disponível em http://pt.slideshare.net/Elife2009 - Acesso em 10/07/2014. Tradução da autora.

diferentes campos de aplicação (...) e as Organizações" e (c) "os mapeamentos e análises setoriais de impacto da TICs[7]".

Capítulo I - Metodologia

Este capítulo está dividido em três seções. A primeira seção apresenta o método que será utilizado na realização desta pesquisa. A segunda explica as técnicas e a terceira o recorte teórico metodológico. Dessa forma, para cumprir com os objetivos e responder o problema proposto, este projeto utilizará como método uma pesquisa do tipo qualitativa, com estratégia de estudo de caso e levantamento exploratório. Essas escolhas da primeira seção serão justificadas separadamente, conforme segue.

Seção I – O método

Primeiramente, explicaremos porque ela é qualitativa. De acordo com Merriam[8], (2002 *apud* BALSINI e GODOI, 2012, p. 91), "pesquisa qualitativa é um conceito 'guarda-chuva', que abrange várias formas de pesquisa e nos ajuda a compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural". Nesse sentido, frente às diferentes possibilidades de abordagem ao objeto, optamos pelo estudo de caso, assim como pela técnica da observação não participante, o que nos permite compreender e explicar um fenômeno social, como, por exemplo, o que corresponde a um dos objetivos desta pesquisa: observar como ocorre a participação da empresa escolhida nas plataformas digitais e, em especial, nas plataformas de mídias sociais, identificando a existência da variável interação.

"Todos os tipos de pesquisa qualitativa se baseiam na visão de que a realidade é construída pela interação de indivíduos com o seu mundo social (MERRIAM[9], 2002 apud BALSINI e GODOI, 2012, p. 93)". Este estudo tem como objetivo geral verificar se a empresa escolhida apresenta a variável interação em sua presença nas mídias sociais e se existe algum modelo de comunicação integrada digital que norteie sua estratégia de comunicação. Portanto, falamos da interação entre indivíduos e empresa e entre indivíduos apenas nas plataformas de comunicação digitais de tal empresa. Nesse sentido, esse objetivo

---

[7] LINHAS DE PESQUISA. Disponível em http://www3.eca.usp.br/pos/ppgcom/apresentacao/organizacao/linhas-de-pesquisa acesso em 14/07/2014.
[8] MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.
[9] Ibid., p. 93.

geral vai ao encontro da ênfase da pesquisa qualitativa, que está nos processos, nos significados, nas representações das expressões humanas, emergem de paradigmas fenomenológicos e interpretativos, além de serem frequentemente interativos, conforme explicam Balsini e Godoi (2012, p. 96). Ao verificar a existência da variável interação e identificar algum modelo que norteie a estratégia de comunicação da empresa, estamos falando de processos de comunicação em ambos os casos e de expressões humanas, principalmente no que tange ao primeiro.

Ainda segundo o método, esta pesquisa qualitativa utilizará como estratégia o estudo de caso proposto por Yin (2010, p. 24). Para ele, "como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados". Nessa pesquisa, trabalharemos com fenômenos organizacionais e individuais ao pesquisar uma empresa e os indivíduos que com ela interagem.

Segundo Yin, esse método permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, como, entre eles, os processos organizacionais e administrativos. Da mesma forma, teremos acesso aos acontecimentos da vida real e do cotidiano ao observar a interação dos indivíduos nas mídias sociais ao mesmo tempo em que analisaremos os processos organizacionais de comunicação da empresa selecionada.

O objeto de estudo desta pesquisa - a atividade de relações públicas na gestão das estratégias de comunicação organizacional na sociedade digitalizada - trata de aspectos da comunicação e essa, por sua vez, pertence ao campo das ciências sociais aplicadas. Nesse sentido, Yin (Ibid., p. 22) afirma que "o estudo de caso é apenas uma das várias maneiras de realizar a pesquisa de ciência social".

De acordo com o mesmo autor (Ibid., p. 28), o que distingue os diferentes métodos são três condições:

> a) O tipo de questão de pesquisa proposto.
> b) A extensão do controle que um investigador tem sobre os eventos comportamentais reais e
> c) O grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos eventos históricos.

No entanto, no que se refere especificamente aos estudos de caso, Yin (Ibid., p. 22) explica que, em geral, este é o método preferido quando:

> a) As questões "como" ou "por que" são propostas.
> b) O investigador tem pouco controle sobre os eventos e
> c) O enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real.

Portanto, no que se refere ao tipo de questão, esta pesquisa apresenta em seus objetivos a questão "como" ao propor observar como ocorre a participação da empresa escolhida nas plataformas digitais e, em especial, nas plataformas de mídias sociais, identificando a existência da variável interação. Além disso, a pesquisa propõe verificar como se dá a percepção dos gestores em relação à atuação da empresa no ambiente digital.

É mínimo o controle que a investigadora do presente estudo tem sobre os eventos comportamentais reais, visto que o comportamento dos entrevistados, a dinâmica de funcionamento da empresa e a presença, bem como a interação dos indivíduos nas plataformas digitais da companhia ocorrem independentemente da vontade e do controle da investigadora. Além disso, por mais que seja uma empresa de forte presença no mercado e as pessoas tenham sido selecionadas intencionalmente para as entrevistas, não há como estabelecer tal controle.

Por fim, no que diz respeito ao grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos eventos históricos, esta dissertação de mestrado apresenta um tema bastante atual, visto que seu objeto está imerso em questões de comunicação e tecnologia muito discutidas na atualidade seja por autores consagrados ou por estudiosos do mercado como veremos no decorrer desta pesquisa. Soma-se a isso o fato de que os diferentes meios de comunicação digital observados surgiram praticamente nos últimos quinze anos, o que, se comparado com aspectos e meios de comunicação considerados tradicionais, significa uma grande diferença em tempo e também nas características que fazem parte desses meios, como a própria interação, o diálogo e a participação. Além disso, os modelos de comunicação e relações públicas descritos no capítulo IV podem ser considerados distantes de aplicabilidade para muitas organizações mais hierárquicas e tradicionais, o que mostra que talvez estejamos diante de propostas inovadoras de comunicação. Por fim, as pesquisas apresentadas no capítulo introdutório também trazem uma percepção da contemporaneidade do objeto.

Dessa forma, diante do exposto e pelo fato de o estudo de caso ser considerado por Yin uma investigação empírica, acreditamos que uma abordagem como essa se torna pertinente para os objetivos desta pesquisa.

Esta pesquisa é também do tipo exploratória, pois vai ao encontro do que afirma Gil[10] (1999 apud SOUTO, 2008, p. 123): "a finalidade da pesquisa exploratória relaciona-se ao desenvolvimento, esclarecimento e modificação de conceitos e ideias, podendo ter em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses para estudos posteriores", sendo que,

[10] GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 43.

para Santos[11], "quase sempre [é] feita na forma de levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam/atuam na área, visitas a *websites*, etc" (2006 apud SOUTO 2008, p. 123). Em linha com os autores citados, este estudo realizará um extenso levantamento bibliográfico, um estudo de caso da empresa Nestlé Brasil S/A, multinacional e maior empresa do mundo em alimentos e bebidas, três entrevistas com profissionais da empresa envolvidos com comunicação digital, além de visitas e observações em oito plataformas digitais da empresa selecionada.

Dessa forma, após termos contextualizado a pesquisa qualitativa, com estratégia de estudo de caso e levantamento exploratório, partiremos para as técnicas que foram selecionadas iniciando, assim, a seção II do presente capítulo. Falaremos, portanto, da netnografia e do uso de entrevistas em profundidade respectivamente.

Seção II – A técnica

Para sustentar conceitualmente o senso coletivo, recorremos à Wikipédia[12], que é um exemplo do método, e traz a seguinte definição:

> A liberdade de expressão na Internet oferece aos pesquisadores dados vindos de milhões de indivíduos. Também permite que os pesquisadores colham dados das interações que ocorrem na grande rede. A Netnografia é uma técnica de pesquisa de marketing que possibilita uma análise do consumidor. Em sentido mais amplo, é uma *etnografia* realizada em comunidades online e dedicada a tópicos relevantes do marketing, orientada ao mercado ou a fenômenos sociais, como, por exemplo, a Wikipédia. Como método, ela é mais rápida, simples e menos onerosa que a etnografia e mais natural e menos invasiva que o grupo focal ou a entrevista.

Assim como a Wikipédia, Montardo et al (2005, p. 4) também posicionam a netnografia como uma técnica ou ferramenta de pesquisa. Em artigo sobre o tema, as autoras caracterizaram a netnografia como uma das ferramentas metodológicas capazes de proporcionar o acesso dos pesquisadores da área às caracterizações específicas da contemporaneidade, sobretudo a virtualidade, a desmaterialização e a digitalização de conteúdos, formas, relacionamentos, etc.

Portanto, frente a essas definições sobre a netnografia, justificamos o uso de tal técnica pelo fato de realizarmos uma observação não participante em oito plataformas digitais da empresa selecionada, sendo duas no Facebook, duas no Twitter, duas no *site* corporativo de domínio da empresa, uma no Instagram e uma no YouTube. Voltaremos a detalhar cada uma dessas oito plataformas no capítulo VI. Soma-se a isso que "uma das possibilidades de estudar

[11] SANTOS, A. R. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006. p. 26.
[12] WIKIPÉDIA, acesso em 14/06/2014.

o imaginário virtual e seus atores sociais se faz pelo método da observação. Assim, como é comum para a antropologia, a observação no ciberespaço é relevante (MONTARDO et al, 2005, p. 9).

Enfim, ainda justificamos o uso da netnografia pelo fato de o objeto desta pesquisa ser inerente aos estudos da comunicação e da tecnologia na contemporaneidade, portanto, no campo da cibercultura e das novas mídias, como veremos na seção III deste capítulo.

Para complementar as técnicas que foram selecionadas para esta pesquisa, apresentaremos o uso de entrevistas em profundidade como nossa segunda escolha. As entrevistas são uma das fontes mais importantes para o estudo de caso, já que são conversas guiadas, não investigações estruturadas (YIN, 2010, p. 133). É um tipo de entrevista que "procura intensidade nas respostas, não-quantificação ou representação estatística" (DUARTE, 2012, p. 62).

Conforme explica Duarte, "a entrevista em profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte selecionada por deter informações que se deseja conhecer". Para esta pesquisa, foram selecionados três colaboradores, de diferentes níveis da empresa, para serem entrevistados separadamente. O roteiro para tais entrevistas foi pensado a partir das teorias e pressupostos definidos anteriormente e consta no apêndice A.

Ainda segundo Duarte (Ibid., p. 63), o uso de entrevistas permite identificar as diferentes maneiras de perceber e descrever os fenômenos. A entrevista está presente em diversos tipos de estudos e é usada como base ou conjugada com diferentes técnicas, como observação, discussão em grupo e análise documental. Nesta pesquisa, usaremos as entrevistas de forma conjugada com a observação não participante.

Em relação ao tipo de entrevista que será aplicada, faremos uso da entrevista semiaberta, com questões semiestruturadas, que se caracterizam pela flexibilidade e por explorar ao máximo determinado tema por meio de um roteiro-base (Ibid. p. 64). Na entrevista semiaberta, segundo o autor, a "lista de questões tem origem no problema de pesquisa" (Ibid. p. 66). Portanto, as perguntas serão elaboradas também com base no problema aqui proposto. "Uma vantagem desse modelo é permitir criar uma estrutura para comparação de respostas e articulação de resultados, auxiliando na sistematização das informações fornecidas por diferentes informantes" (Ibid. p. 67).

O instrumento de coleta que será utilizado é a gravação, pois "possibilita o registro literal e integral" (Ibid. p. 76) e os resultados serão interpretados com base na observação não participante e na teoria apresentada.

Dessa forma, após termos descrito a netnografia, com o uso da observação não participante e as entrevistas em profundidade como técnicas que serão usadas nesta dissertação, partiremos para o recorte teórico metodológico dando início à seção III deste capítulo.

Seção III – O recorte teórico

No que diz respeito ao recorte teórico metodológico, esta pesquisa está concentrada nos estudos da cibercultura e das novas mídias – os chamados *new media studies*. Primeiramente, contextualizaremos a cibercultura e, para isso, recorremos novamente a Montardo et al (2005, p. 2) que afirmam:

> de fato, emerge do senso comum e das fontes que irrigam o imaginário contemporâneo, retroativamente, a intuição de que a cibercultura se impõe como matriz de sentido contemporânea. Nota-se, quanto a isso, que a cibercultura pauta e é pautada por temas da sociedade, porque se imiscui nas práticas cotidianas.

Defendemos, nesta pesquisa, a atividade de relações públicas na contemporaneidade e, para isso, acreditamos que as tecnologias de comunicação são intrínsecas às estratégias elaboradas por profissionais da área. Dessa forma, concordamos com as autoras que a cibercultura se impõe como matriz de sentido contemporânea, pauta e é pautada por temas da sociedade. Ao explicarmos a definição de ciberespaço e, consequentemente, de cibercultura, a relação ficará nítida.

Montardo et al, ao se referirem ao termo ciberespaço, explicam que seu sentido mais específico relacionado às novas tecnologias pode ser encontrado em Pierre Lévy (1999, p. 17), segundo o qual:

> o ciberespaço (também chamado de rede) é o novo meio de comunicação que surge da interconexão mundial dos computadores. O termo especifica não somente a infraestrutura material da comunicação digital, mas também o universo oceânico de informações que ela abriga, assim como os seres humanos que navegam e alimentam esse universo.

O mesmo autor explica que o neologismo cibercultura especifica o conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), práticas, atitudes, modos de pensamento e valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço. Em outras palavras, é a cultura que surgiu a partir do uso da rede de computadores, da comunicação por meio de computadores, da indústria do entretenimento e do comércio eletrônico. Segundo o site já mencionado, Wikipédia, cibercultura é também o estudo de vários fenômenos sociais associados à internet e a outras novas formas de comunicação em rede, como as

comunidades *on-line*, jogos de multi-usuários, mídias sociais, realidade aumentada, mensagens de texto, entre outras, e inclui questões relacionadas à identidade, privacidade e formação de rede. Nosso propósito nesta pesquisa é também observar comunidades on-line e as várias mídias sociais utilizadas pela empresa escolhida como já dito anteriormente. Além disso, o objeto deste estudo vai ao encontro dos aspectos da comunicação *on-line* e da cibercultura.

Dessa forma, ao refletir sobre a abrangência do termo, concordamos com Montardo et al (2005, p. 3) quando afirmam que "da mesma forma que a cibercultura está por toda parte, costuma-se concordar sobre o fato de que tudo seja comunicação". As autoras ainda complementam explicando que a relação institucional entre a comunicação e a cibercultura pode ser verificada na existência de grupos de trabalho, núcleos de pesquisa em congressos e em simpósios da área da comunicação, além de linhas de pesquisas oferecidas por programas de pós-graduação.

Ainda sobre o recorte teórico metodológico, concentramos esta pesquisa também nos estudos das novas mídias – os chamados *new media studies*. Inicialmente, sobre esse recorte, é válido explicar que, de acordo com Corrêa (2008, p. 308), as "novas mídias" já não são tão novas assim em relação aos seus usos na sociedade e o melhor termo seria "mídias digitais". No entanto, seguindo a mesma proposta de Corrêa, em artigo intitulado "Reflexões para uma epistemologia da comunicação digital", optamos por manter o termo novas mídias "por coerência às referências bibliográficas mais recentes que ainda o utilizam como forma de diferenciação".

Conforme a mesma autora, fica evidente a necessidade de uma análise tríptica, ou seja, "a constatação de que a produção de conhecimento em novas mídias decorre obrigatoriamente da tríade tecnologia, comunicação e sociedade" (Ibid., p. 309). Nesse sentido, a presente pesquisa tem em seu objeto, assim com na maioria de seus objetivos, os três elementos e ainda apresenta, em sua parte introdutória, pesquisas que comprovam o avanço de tal tríade.

Soma-se aos três elementos a necessidade de "considerar que a produção de conhecimento em novas mídias se dá na vida real, tirando o ciberespaço da imaterialidade e atribuindo ao mesmo a condição de espaço eletrônico de circulação da comunicação e da sociabilidade" (Ibid., p. 310). As relações que aqui serão analisadas entre as organizações e seus públicos se dão na vida real e estão presentes em todos os momentos dos indivíduos conectados à rede.

Além dos aspectos já citados, acrescentamos que este trabalho também apresenta vínculos entre teoria e prática na medida em que trata da atividade de relações públicas desde

sua concepção teórica até sua prática na contemporaneidade, o que é, segundo Corrêa, "condição fundamental para a construção de inferências e proposições epistemológicas. Trata-se de uma vinculação de caráter processual ou, parafraseando um termo bastante *new media*, um modelo "em construção" (Ibid., p. 318). A atividade de relações públicas também se encontra em um ambiente em mutação pelas próprias características da comunicação na atualidade.

Por fim, apontamos que esta pesquisa adotou alguns dos procedimentos citados por Corrêa para a abordagem de um objeto considerado complexo. São eles:

> - a delimitação dos seguintes indícios essenciais: a conexão à rede para absorção das mensagens, o uso do hipertexto na construção narrativa destas mensagens, agregado ao uso de pelo menos um dos recursos de imagem ou som e a disponibilidade de recursos de interação com o espaço comunicativo;
> - a sugestão dos seguintes indícios acidentais: a simetria comunicacional, as conversações participativas e a integração midiático-informativa.

Quando a autora se refere à adoção de um objeto complexo, entendemos que o mesmo se refere à utilização de alguns ou vários dos elementos descritos acima. Sendo assim, podemos dizer que esta pesquisa contempla direta ou indiretamente todos os itens descritos, principalmente, os que se referem à conexão à rede, à simetria comunicacional e a todos os aspectos que envolvem a interação.

Dessa forma, chegamos ao final da seção III com a clareza de que a cibercultura e os *new media studies* são pertinentes ao objeto desta pesquisa e contemplam o arcabouço teórico desta dissertação ao abrangerem a maior parte dos teóricos e pesquisadores aqui citados.

Finalmente, este estudo procura, por meio de todos os autores mencionados, apresentar diferentes pensamentos sobre o objeto, assim como teorias, modelos e reflexões que se complementam para cumprir com os objetivos definidos, bem como responder o problema proposto. Para isso, como vimos nas três seções, seu método será qualitativo, com estratégia de estudo de caso, levantamento exploratório e etnográfico. Como técnica, fará uso da netnografia, da observação e de entrevistas em profundidade e, por fim, no que tange ao recorte teórico metodológico, esta pesquisa se concentrará nos estudos da cibercultura e dos *new media studies*.

Capítulo II – A comunicação organizacional, a atividade de Relações Públicas e os públicos na perspectiva de uma sociedade conectada

Este capítulo está subdividido em três seções. A primeira tem como objetivo apresentar a evolução da comunicação organizacional até chegar ao que entendemos por contemporaneidade. Na segunda, vamos mostrar os principais motivos que nos levam a acreditar na atividade de Relações Públicas como a principal gestora do processo de comunicação que se estabelece entre a organização e seus públicos, assim como os desafios, conceitos e as teorias que explicam a atividade. A terceira seção retrata diferentes visões do conceito de público, principalmente após as inúmeras possibilidades da comunicação digital. Entendemos os públicos, assim como as organizações, como sendo objetos intrínsecos à essência da atividade de relações públicas e fundamentais para compreendermos a prática da profissão na contemporaneidade.

Seção I - A comunicação organizacional e sua evolução até o digital

A comunicação organizacional, hoje uma importante disciplina nos cursos de comunicação, vem evoluindo e ampliando sua atuação principalmente após a chegada das tecnologias de informação e comunicação – as TICs. O objetivo aqui não é fazer uma retrospectiva detalhada, mas pontuar algumas das importantes rupturas sofridas nesse campo até chegar ao que entendemos como comunicação organizacional na contemporaneidade. A partir desse último ponto é que nos aprofundaremos mais.

De forma resumida e com base na obra organizada por Kunsch (2009, p. 65), podemos dizer que os estudos de comunicação organizacional tiveram início nos Estados Unidos, a partir do final da década de 1940, com raízes em diversos campos, entre eles os da administração e das teorias das organizações. Até 1950, esses estudos eram direcionados para a comunicação industrial, de negócios e entre gerências nos ambientes empresariais. Havia uma preocupação em ver a comunicação como instrução de um discurso corporativo.

De 1950 a 1960, não ocorreu significativa evolução, pois o foco permanecia na comunicação de negócios, principalmente interna entre superiores e subordinados. Esse é um período em que ainda não existia de forma clara uma preocupação com a comunicação entre a empresa e seus demais públicos. Ela se dava fortemente entre os gestores, com um caráter burocrático e vertical. Podemos dizer que ela era uma comunicação de mão única e sem a preocupação com o receptor, pois o foco estava no emissor. Foi com o surgimento das

primeiras teses de doutorado e o aumento do número de pesquisas que os estudos da comunicação organizacional passaram a ser mais aprofundados. Em 1952, nos Estados Unidos, foi defendida a primeira tese e a partir dessa data muitas outras surgiram ampliando os estudos na área. Dessa forma, ainda segundo Kunsch (Ibid., p. 66), além da comunicação de negócios, os estudos nesse período também se centravam na comunicação industrial, assim como nas habilidades comunicativas, na eficácia dos meios de comunicação utilizados e nas relações humanas.

Nas duas décadas seguintes, entre 1960 e 1980, a mesma autora explica que o foco da comunicação estava nos aspectos administrativos e na visão instrumental da comunicação num formato um pouco mais abrangente que nos anos anteriores. Estudavam-se canais formais e informais entre superiores e subordinados.

Bueno (2003, p. 5), ao tratar da evolução do conceito voltado especificamente para as empresas brasileiras, explica que, antes da década de 1970, as atividades de comunicação eram absolutamente fragmentadas. Não havia um departamento ou área e nem mesmo um comunicólogo para gerenciá-la, ou seja, qualquer funcionário poderia exercê-la. Isso se explica, pois os primeiros cursos de comunicação no Brasil ainda estavam sendo criados. No entanto, a publicidade vigorava no rádio e na mídia impressa e começava a ganhar espaço na televisão.

Por outro lado, as empresas multinacionais já apresentavam um cenário bem diferente, pois, nesse período, já tinham seus departamentos de relações públicas e relações industriais estruturados (KUNSCH, 1997, p. 57). Com o processo de industrialização e o desenvolvimento da economia brasileira, as experiências das multinacionais foram vagarosamente sendo introduzidas nas empresas brasileiras.

Se formos refletir a respeito dos últimos trinta anos, podemos dizer que, de acordo com estudiosos da época, uma das grandes mudanças foi em relação ao direcionamento da comunicação organizacional, cujo modelo de emissão passou para o de recepção na década de 1970. As atenções se voltaram para o receptor, pois grandes estudos apontaram para o surgimento da comunicação interna e dos princípios da comunicação humana (KUNSCH, 2009, p. 67).

Os anos 1970 apontam para a implantação de uma cultura de comunicação nas empresas. Os profissionais começam a chegar e as áreas específicas surgem nas médias e grandes companhias privadas, mas com atividades de comunicação bastante pontuais (BUENO, 2003, p. 5).

A perspectiva linear da comunicação dominou os estudos até a década de 1980. Nos anos seguintes, outros aspectos passaram a ser considerados, como a cultura, a interação entre as pessoas e os processos simbólicos (KUNSCH, 2009, p. 69). Além disso, novos estudos estavam sendo realizados frente aos tradicionais já apresentados e a comunicação organizacional avançava como disciplina. Nesse período dos anos 1980, já existiam comunicólogos de formação, inclusive trabalhando nas grandes corporações. Mas, a comunicação ainda era trabalhada de forma mais pontual e por segmentos.

Do ponto de vista da comunicação empresarial brasileira, é importante ressaltar uma experiência que marcou época: "a abertura das portas" da Rhodia, com a elaboração de sua Política de Comunicação Social. De acordo com Bueno (2003, p. 7), "tratava-se de iniciativa pioneira no mercado, porque, antes dela, nenhuma outra empresa ou entidade havia sistematizado e tornado público o seu projeto de comunicação". Esse acontecimento influenciou a década seguinte, como veremos mais adiante ao tratar dos anos 1990. Além disso, é por volta de 1985, com a reabertura política do Brasil, que as empresas passaram a entender melhor a necessidade de serem transparentes e democráticas nas suas relações com a sociedade (KUNSCH, 1997, p. 64).

Ainda na década de 1980, para Álvarez (2013, p.15), esses anos foram conhecidos como o período dos instrumentos de comunicação, pois as empresas pensavam e criavam suas ferramentas de acordo com suas estratégias pontuais. Diferentes segmentos, como de produção, distribuição, consumo e até a política desenvolviam diferentes ações de comunicação voltadas para seus públicos específicos. É um período em que já se percebe o planejamento da comunicação de acordo com o público de cada segmento, mesmo que de forma restrita. É o olhar voltado para o receptor da mensagem.

Foi a época em que o trabalho das agências de comunicação despontou, pois ajudavam as empresas na criação de pesquisas para os públicos internos e externos, em programas de fidelização de clientes, nas relações com a mídia, na responsabilidade social corporativa, em projetos voltados a patrocínios, entre muitas outras ferramentas que possibilitavam o relacionamento com os públicos desejados. É tudo o que hoje conhecemos como comunicação tradicional e que Álvarez (Ibid., p.17) define como, em primeiro lugar, instrumentos de gestão; em segundo, como possibilidades mais baratas do que a clássica forma de comunicar por meio da publicidade convencional e, em terceiro, como uma forma de atingir o público de uma maneira mais direcionada e objetiva diferentemente do alcance da publicidade. É importante destacar aqui que, embora tenha ocorrido um avanço na elaboração da comunicação empresarial, ela ainda não tinha função estratégica para as corporações como

passou a ter nos anos 1990, ou seja, ela não fazia parte do negócio da empresa de forma global. Ela era concebida, segundo Álvarez (Ibid., p. 18) como uma série de instrumentos e ferramentas a serviço dos objetivos específicos das corporações.

No início da década de 1990, o papel da comunicação nas organizações começa a mudar consideravelmente deixando de ser um adendo ou valor adicionado para a empresa e ocupando uma posição estratégica e fundamental para os negócios das corporações. Como explica Álvarez (Ibid., p.20), o valor do imaterial e do intangível passa a ser considerado e a comunicação deixa de ser apenas uma ferramenta do marketing, de recursos humanos ou de qualquer outra área para ocupar uma função estratégica de desempenho. O ato de relacionar-se com os diferentes públicos torna-se o processo-chave e os gestores de comunicação começam a ser cobrados por essa tarefa. Índices de imagem, reputação e valor da marca também são atribuições desse profissional. Nesse período a gestão da comunicação avança em três aspectos, conforme expõe Álvarez (Ibid., p.22):

1. A gestão da reputação e dos intangíveis.
2. As relações diretas com os públicos objetivos (acionistas, mídia, governo, etc.) sujeitas à revolução tecnológica e às TICs e o salto a um mundo pós-midiático.
3. O estabelecimento de índices de valorização da comunicação.

Dessa forma, o próprio planejamento da comunicação ganha em amplitude exigindo dos profissionais um olhar mais estratégico, voltado para o negócio e para as ações de relacionamento com os públicos.

Soma-se a essa evolução da comunicação organizacional, ocorrida entre os anos 1980 e 1990, o fenômeno da globalização e a chegada das tecnologias de comunicação e informação, as TICs, que acabaram por revolucionar o estado da arte de comunicar. A mudança não foi radical. Ela tem acontecido ao longo dos anos e pouco a pouco alterado e, principalmente, complementado a tradicional forma de comunicar.

O início dos anos 2000 trouxe importantes definições para a comunicação organizacional devido à área ter desenvolvido uma identidade interdisciplinar e ser considerada um campo de perspectivas múltiplas por seus métodos, teorias, âmbitos de pesquisa e postulados filosóficos. Os estudos estão mais voltados para as teorias da comunicação, em comparação com os anos anteriores, quando o foco era mais organizacional (KUNSCH, 2009, p. 71).

Do ponto de vista da gestão da comunicação organizacional, as mudanças são ainda mais profundas e desafiadoras, pois "assistimos a um processo jamais visto de inovação/absorção de tecnologias para alavancar a comunicação humana muito perto do incontrolável" (CORRÊA, 2009, p. 318). Começou a tornar-se necessário pensar na forma de

comunicar incluindo os aspectos digitais. Nesse período, Álvarez (2013) fala em perspectivas de um modelo de gestão digital de referência, assim como Corrêa (2009) reflete sobre os aspectos-chave das inovações tecnológicas ocorridas no campo da comunicação para ambientes corporativos. Na sequência, apresentaremos como cada autor contextualiza essa época. O que Álvarez escreveu como tendência para esse período, hoje, já entendemos como parte das características da sociedade contemporânea e das estratégias das empresas. O autor apresentou sete itens do que ele considerava como as próximas etapas da comunicação empresarial, que aqui mostraremos de forma resumida conforme segue:

1. O mercado será entendido como um mercado globalmente digital, ou seja, o que antes era local, limitado pelas fronteiras, voltado para as massas e com estruturas rígidas de médio e longo prazos, será substituído por um mercado digital, que responde a uma base de informação, de fluxos de comunicação, a uma economia e cultura globais. Viveremos numa sociedade com mobilidade generalizada que exigirá novas linguagens e formas de comunicar.
2. O mercado será voltado para o "auto-serviço" e submetido ao controle dos consumidores.
3. O modelo de negócio na comunicação se moverá com novos parâmetros, como: (a) com focos de financiamento diversificados e não apenas na publicidade convencional; (b) com tecnologias individuais e dominadas pela rede e pelas telas como terminais de uso e interação. Será por meio dessas telas que acontecerão os encontros e a relação direta entre empresas e públicos; (c) com ferramentas próprias de uma sociedade que não é mais de massa, nem de marketing, nem de publicidade e sim de "mensageiro mídia", o que nos faz lembrar o conceito de "usuário mídia" de Terra (2010) e, por fim, (d) com conteúdos direcionados para plataformas móveis.
4. Quanto às técnicas de gestão, essas serão determinadas pelos públicos, ou seja, as empresas terão que entender as "sensações" do mercado. O trabalho mais importante estará em detectar as expectativas, ilusões para, depois, planejar a comunicação; O uso das telas como canal dominante de mercado, o uso da publicidade em meios *off* e *on-line* (conectado e não conectado), assim como a publicidade convencional em meios convencionais, o uso do marketing viral e das redes sociais.
5. As TICs como possibilidade de compartilhar qualquer coisa a qualquer momento e em qualquer lugar.
6. A Web continuará determinando que aquilo que uma pessoa faz é mais importante do que aquilo que ela diz. É uma socialização transparente onde todos, inclusive os concorrentes, sabem o que cada um diz e faz. E os consumidores agradecerão essa socialização.

7. O crescimento dos nichos de mercado só poderá ser social através de comunidades em rede, com a proliferação das plataformas sociais e das exigências das pessoas que necessitam ser ouvidas.

O autor foi assertivo quando elaborou esses sete itens como tendências a partir do início de 2000, pois atualmente já identificamos praticamente todos nos processos de comunicação de muitas empresas. Segundo Álvarez (2013, p. 24), os projetos de lançamento de novos produtos da Apple, por exemplo, já fizeram uso deste conteúdo. Nesse e em muitos outros exemplos, o ponto central é que o projeto foi criado por meio de um grande movimento de convergência de todos ou quase todos os sete itens descritos acima. O mesmo autor (Ibid., p.25) afirma que "são exemplos para entender o mundo da gestão que virá".

Como citado anteriormente, Corrêa (2009, p. 318) reflete sobre os aspectos-chave das inovações tecnológicas ocorridas no campo da comunicação para ambientes corporativos. Para a autora, a informação passa a ser matéria-prima da comunicação em um sistema digitalizado e intangível que surge a partir do momento da chegada das TICs nos ambientes corporativos. Da mesma forma, assistimos à quebra dos limites entre os espaços individuais e organizacionais e a diluição do limite entre as esferas pública e privada. Tudo isso em ambientes sem fronteiras geográficas, culturais e de tempo. Nesse ambiente, surgem novos fluxos e processos comunicacionais e as pessoas, sejam pertencentes aos ambientes corporativos ou não, têm seu protagonismo potencializado e sua forma de comunicar transformada. Sendo assim, a autora (Ibid., p. 319) coloca como as principais características dos ambientes digitalizados "a multiplicidade e a não-linearidade das mensagens, a flexibilização do tempo e a virtualização dos relacionamentos e intercâmbios". E a consequência é "uma espécie de digitalização dos significados coletivos".

Portanto, podemos concluir que ambos os autores reconhecem que, a partir de 2000, a comunicação organizacional toma novos rumos estratégicos voltados para a comunicação digital.

Para finalizar essa primeira parte, podemos dizer que, desde o começo dos estudos em 1940 até a década atual, ocorreu uma significativa evolução do campo. Terra (2011, p. 22) resume bem a comunicação organizacional digital:

> seguindo a evolução da comunicação de massa, passando dos meios impressos aos eletrônicos e, mais recentemente, aos digitais, a comunicação organizacional incorpora uma vasta lista de ferramentas que vão da intranet à televisão via satélite, agora a televisão digital, aos blogs, microblogs, chats, podcasts, entre outras. A soma desse ferramental digital que informa, treina e motiva públicos ligados à organização é o que se denomina comunicação organizacional digital.

Além da evolução dos aspectos corporativos da comunicação, é de suma importância sua evolução enquanto disciplina, pois a comunicação organizacional desenvolveu uma identidade interdisciplinar e passou a ser considerada um campo de perspectivas múltiplas como já citado anteriormente.

Para concluir a seção I deste capítulo, a figura 1 resume os principais acontecimentos dentro de cada período. É pertinente explicar que estamos direcionando este estudo para a comunicação nas organizações, por isso a retrospectiva apresentada aborda com mais detalhes os acontecimentos comunicacionais que explicam essa trajetória. Além disso, voltaremos a tratar mais profundamente da comunicação organizacional digital no que tange às suas características para o ambiente 2.0 no capítulo III.

Figura 1 - A evolução da comunicação organizacional
Fonte: elaborada pela autora com base no referencial teórico do capítulo.

Foi em meio a essa evolução da comunicação organizacional que, na década de 1980, período em que a comunicação ainda não tinha função estratégica para as organizações, Kunsch apresentou o conceito de comunicação integrada para sistematizar a comunicação nesses ambientes e colocar a atividade de relações públicas como função estratégica para concretização e planejamento dessa comunicação. Além dessa autora, outros pesquisadores da academia e do mercado também vêm elaborando modelos de comunicação para impulsionar a comunicação das empresas frente aos seus públicos, como veremos no capítulo IV desta dissertação.

Diante do que foi apresentado, cumprimos com o objetivo desta primeira seção ao apresentar a evolução da comunicação organizacional até chegar ao que entendemos por contemporaneidade. Na seção seguinte, vamos mostrar os principais motivos que nos levam a acreditar na atividade de Relações Públicas como a principal gestora do processo de comunicação que se estabelece entre a organização e seus públicos, assim como os desafios, conceitos, e as teorias que explicam a atividade.

Seção II – A atividade de relações públicas como gestora da comunicação organizacional, seus desafios, conceitos e teorias

Esta seção II apresentará sete motivos pelos quais acreditamos ser a atividade de relações públicas gestora da comunicação organizacional, além dos desafios, conceitos e teorias que explicam a atividade e nos fazem compreender a intensidade de sua essência.

A atividade de relações públicas como gestora da comunicação organizacional e seus desafios

A gestão da comunicação nas organizações deve ser feita por um profissional de comunicação capacitado para tal exercício. Apesar de sabermos que, em muitas instituições, pessoas com outras formações ocupam esses cargos, entendemos que o comunicólogo, de preferência um Relações Públicas, é quem está mais bem preparado para fazer a gestão da comunicação nas empresas. Isso se explica por alguns motivos. O primeiro deles, como explica Kunsch (2009, p. 115), é que "Relações Públicas e comunicação organizacional, como campos de conhecimento, estão inseridos nas ciências da comunicação e nas ciências sociais aplicadas". Portanto, estamos falando que os dois campos desenvolvem suas atividades na comunicação e para ela. O segundo motivo é que "as relações públicas têm como objeto de

estudo as organizações e seus públicos" ou as entidades e seus públicos (BARRICHELLO, 2013, p. 131). Sendo assim, o relacionamento, bem como a comunicação de uma organização ou de uma entidade com seus públicos, ocorre por meio das estratégias desenvolvidas por esse profissional. Em terceiro, entendemos a atividade de relações públicas como um subsistema organizacional, pois a organização é um sistema complexo que interage com o macrosistema e é composta por áreas, como a de Recursos Humanos, Financeira, Marketing, entre outras, que se inter-relacionam e se complementam e a função de relações públicas permeia essas áreas dentro da empresa e comunica suas atividades para dentro e para fora da organização. Portanto, é função do profissional de Relações Públicas fazer a comunicação para públicos específicos de acordo com o planejamento estratégico de comunicação de cada área e da empresa como um todo.

Importantes teóricos de Relações Públicas fora do Brasil, como James Grunig e brasileiros como Roberto Porto Simões e Margarida Kunsch concordam que a área constitui um subsistema dentro das organizações. De acordo com essa última autora (2003, p. 99),

> as relações públicas não podem ser consideradas isoladamente. Primeiro, porque são parte integrante do sistema organizacional, como os muitos outros existentes e que operam no macrosistema ambiental. Segundo, porque, para sua atuação de fato contribuir para agregar valor e ajudar as organizações a cumprir sua missão e alcançar seus objetivos globais, não poderão prescindir da interação com as outras áreas, numa perspectiva de comunicação integrada.

O quarto motivo diz respeito às funções essenciais de Relações Públicas numa empresa, que, de acordo com Kunsch (Ibid., p. 109), são quatro: a função administrativa, responsável pelo gerenciamento do relacionamento e da comunicação das áreas da organização com seus públicos, criando vínculos de confiança entre eles. Essa função se dá por meio de planejamento e estratégias de comunicação. A função estratégica é pensar como esse planejamento vai trazer melhor resultado do ponto de vista econômico para a empresa. É olhar para os grandes objetivos organizacionais e pensar em como a comunicação pode contribuir para que eles sejam realizados eficazmente. É trabalhar com a missão, visão e valores corporativos para criar identidade institucional. A função mediadora é justamente o papel do profissional de Relações Públicas ao planejar e mediar a comunicação de uma empresa com seus públicos. Essa mediação só pode ser feita por meio da comunicação e dos meios de comunicação utilizados para que o diálogo possa ser propiciado. Por último, a função política, diz respeito às relações de poder dentro das organizações, à administração de controvérsias, confrontações, crises e conflitos sociais que acontecem no ambiente interno e externo à organização. Simões (1995, p. 42) em seu livro Relações Públicas: Função Política explica por que a essência da atividade é política e não comunicação, afirmando: "a relação é

política. O instrumento é a comunicação. Dois lados da mesma moeda". O autor (Ibid., p. 83) propõe a definição de que "a atividade de Relações Públicas é a gestão da função política da organização" e explica que essa função objetiva que:

> através de filosofia, políticas e normas, a atuação da organização e do que isso implica, anteriormente em decisões e, posteriormente, em produtos e serviços, ocorra e seja percebida como realizada em benefício dos interesses comuns que possui com seus públicos. Se assim o fizer, em princípio, a organização (suas decisões) será percebida como legítima, evitará conflitos no processo de transação com seus públicos e fará com que os mesmos lhes sejam fiéis e, além disso, multiplicadores de outros membros.

Nesse sentido, fica claro que, também para esse autor, o profissional de Relações Públicas deve ser responsável pela gestão, mesmo que da função política num primeiro momento. Para ele, o poder é iminente à organização e todas as ações são precedidas de alguma decisão de poder. Por isso, primeiro vem a decisão com base nos propósitos da organização e, depois, os projetos, ações, produtos e serviços como consequência dessa decisão de poder. Além disso, se levarmos em consideração que as relações também são moldadas por algum tipo de interesse e que o poder está sempre presente, entendemos por que a relação é política. Sendo assim, podemos pensar que as quatro funções essenciais de Relações Públicas numa organização - administrativa, estratégica, mediadora e, principalmente, política, – ao atuarem conjuntamente, demonstram que a atividade do profissional desta área preza por uma abrangente gestão da comunicação, assim como por decisões que envolvem o poder de escolhas estratégicas.

O quinto motivo que justifica por que acreditamos que as Relações Públicas devem fazer a gestão da comunicação numa empresa se explica do ponto de vista do gerenciamento da comunicação institucional. As Relações Públicas são responsáveis por gerenciar a comunicação institucional numa empresa fazendo as articulações necessárias com as outras subáreas ou subsistemas (KUNSCH, 2003, p. 162). Nesse sentido, a imagem da empresa, bem como seu posicionamento perante a sociedade, com base na sua missão, visão e valores, é construída pelo profissional de Relações Públicas em conjunto com as demais áreas da empresa. Barrichello et al (2013, p. 130) considera a busca da legitimidade como o princípio norteador das práticas de Relações Públicas, sejam tais práticas voltadas para o público externo ou para a comunicação institucional, pois, por meio desse processo, as organizações e instituições conquistam a integralidade que colabora para sua permanência ao longo do tempo. Independentemente da busca pela boa imagem ou de legitimidade, acreditamos que o profissional de relações públicas deve interagir com as outras áreas respeitando seus programas específicos de comunicação e construir uma linguagem comum no que tange ao

conceito da marca. Talvez esses aspectos de busca pela boa imagem, pela legitimidade, assim como a preocupação em desenvolver uma linguagem comum, criar um conceito para a marca e comunicar para todos os púbicos sejam os principais pontos a serem considerados para justificar a responsabilidade pela gestão. Ou seja, estamos falando de aspectos que precisam de "costuras" internas ou de relacionamento entre departamentos para posteriormente serem compartilhados com os públicos.

Ainda considerando o quinto motivo, a comunicação institucional não é algo isolado da comunicação mercadológica, da interna e da administrativa, explica Kunsch. São áreas específicas, mas atuando conjuntamente para uma só organização, que cada vez mais precisa conseguir a aceitação e adesão dos públicos. Segundo a autora (2003, p. 167), "a comunicação institucional deve agregar valor ao negócio das organizações e contribuir para criar um diferencial no imaginário dos públicos". Portanto, quando visualizamos a comunicação organizacional diluída nas modalidades institucional, mercadológica, interna e administrativa, entendemos a necessidade de um conceito norteador que vai formar a opinião dos públicos perante a empresa e é justamente esse conceito que é planejado e coordenado pela área de Relações Públicas. Por isso, Kunsch fala em filosofia da comunicação integrada e no profissional de Relações Públicas como um estrategista dessa gestão. Dessa forma, entendemos que tal conceito deve apresentar uma linguagem que permeie o lançamento de qualquer produto ou serviço e que tenha, ainda, o mesmo entendimento do que rege o lado social da empresa, por exemplo. Nesse sentido, para finalizar nossa justificativa do por que acreditamos que a gestão da comunicação organizacional integrada deve ser feita por um executivo de Relações Públicas, mostraremos que sua importância, de acordo com a mesma autora (Ibid., p. 180), reside:

> no fato de ela permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogênio, além de se evitarem sobreposições de tarefas. Com um sistema integrado, os vários setores comunicacionais de uma organização trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada setor. Trata-se de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais com vistas na eficácia.

Lattimore et al (2012, p. 342), quando tratam das Relações Públicas nas corporações, também apontam para uma sexta razão ao vincularem a atividade à missão e aos objetivos empresarias e ao dizerem que a imagem e a reputação da organização podem ser melhoradas, o que possivelmente geraria um aumento nas vendas. Para os autores, "as relações públicas corporativas são uma forma pela qual as empresas buscam melhorar sua capacidade de fazer

negócios". Portanto, aqui temos uma vinculação da atividade de Relações Públicas à imagem, à reputação e ao próprio negócio da organização resultando em aquisição de valor.

Os mesmos autores, quando abordam às atividades de Relações Públicas numa empresa, deixam claro que a profissão possui uma variedade de funções que abrangem a organização como um todo. Eles apresentam o "*Generally Accepted Practices Study*[13]", o qual identifica oito atividades como as mais realizadas nessa área. São elas: (1) Comunicação Corporativa (não propaganda) – 85%; (2) Gestão de crises – 73%; (3) Comunicação interna – 73%; (4) Relações Públicas em marketing – 73%; (5) Comunicações executivas – 69%; (6) Relações Públicas de produto – 62%; (7) Comunicação pela internet – 61% e (8) Relações na comunidade – 61%.

Esse estudo, embora global, do ponto de vista do mercado, apresenta total sinergia com o que acreditamos serem atividades de um profissional de relações públicas para exercer a gestão da comunicação em uma empresa. Esse é apenas um exemplo da relação possível entre o que está sendo feito no mercado e o que vimos na teoria. No capítulo IV, veremos que todas essas funções estão inseridas em modelos de comunicação e relações públicas nas organizações.

Cabe ainda incluir as quatro funções que o Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (Conferp[14] apud Kunsch, 2003, p. 126) define como funções específicas de Relações Públicas:

> (1) Diagnosticar o relacionamento das entidades com seus públicos; (2) Prognosticar a evolução da reação dos públicos diante das ações das entidades; (3) Propor políticas e estratégias que atendam às necessidades de relacionamento das entidades com seus públicos; (4) Implementar programas e instrumentos que assegurem a interação das entidades com seus públicos.

As funções definidas pelo Conferp encontram respaldo no que colocamos anteriormente e reforçam a abrangência da atividade nas organizações. No que diz respeito à função quatro, implementar programas e instrumentos que assegurem a interação das entidades com seus públicos, acreditamos que somente será possível assegurar tal interação se, na gestão do profissional de Relações Públicas em uma organização, for considerado o processo de midiatização da sociedade, o qual, segundo Barrichello (2013, p. 131), evidencia que,

> na atualidade, ocorre um deslocamento da busca da legitimação institucional pois se, até pouco mais de uma década, era necessário que as informações institucionais fossem submetidas ao filtro das mídias lineares (televisão, rádio e mídia impressa)

[13] Third Annual Public Relations Generally Accepted Practices Study, realizado por USC Annenberg Strategic Public Relations Center e patrocinado pelo Council of Public Relations Firms, 2003, p.7.
[14] Conferp. Acesso em 16/07/2014.

> para alcançarem a visibilidade pública, no contexto atual as instituições, os indivíduos e a mídia afetam-se continuamente, alternando-se como emissores, receptores e incitadores da circulação de conteúdos.

A afirmação da autora nos leva ao sétimo e último motivo pelo qual acreditamos que um profissional de Relações Públicas pode fazer a gestão da comunicação em uma empresa. Estamos falando de uma atividade que tem em sua essência a comunicação, o relacionamento e a interação entre empresas e públicos. Na atualidade, para que o profissional tenha condições de dialogar com os públicos de uma empresa e atingí-los por meio de uma comunicação bidirecional, é fundamental a presença da organização nas mídias sociais digitais, ou seja, como explicado pela autora acima, estamos nos referindo a outro filtro, que não é o das mídias lineares. Portanto, mais do que nunca, há a necessidade de uma gestão para todos esses filtros. E por que não ser o profissional de Relações Públicas? Já que, teoricamente, ele era ou é o responsável pela comunicação da empresa com seus públicos nos meios tradicionais. Sobre isso, Barrichello (2013, p. 150) afirma que:

> a área das relações públicas se mostra reconfigurada. Se antes o empreendimento de estratégias era realizado preponderantemente em ambientes físicos, ao vivo, com a presença dos públicos de interesse e o relacionamento com a imprensa era pautado pelo envio de releases, agora as ações estratégicas se veem diante de ambiências que oferecem a potencialidade de estabelecer práticas colaborativas, participativas e interativas, proporcionadas pelas mídias sociais digitais.

No entanto, apesar de defendermos até aqui que a gestão da comunicação nas empresas deve ser feita por profissionais de Relações Públicas, sabemos que ainda existem muitos desafios a serem enfrentados e certamente o maior deles é mostrar para quem tem o poder de decisão na companhia que existe um profissional capacitado e uma área que pode dar conta do relacionamento da organização com seus públicos. Soma-se a isso a complexidade das organizações no que tange à sua diversidade de públicos e o desafio de conquistá-los não com programas e mensagens pontuais, mas com ações que tragam vínculos efetivos com a marca. Além disso, planejar a comunicação para que ela seja de fato estratégica para a organização também é um desafio. A cada ano são refeitos os objetivos globais de uma empresa e o profissional de Relações Públicas precisa, com base nas diretrizes da empresa, fazer com que a comunicação contribua para que as metas sejam atingidas e os resultados alcançados. Por fim, também entendemos como um grande desafio compreender as mudanças que a sociedade vem apresentando, as preferências dos públicos e os novos meios de comunicação no que tange às convergências provocadas pelas TICs. É preciso pensar no relacionamento *online* da empresa com seus públicos na mesma proporção da participação

desses públicos nesses meios. Esse último desafio também pode ser visto como uma grande oportunidade para o profissional de Relações Públicas mostrar seu valor para uma empresa.

Até aqui falamos da gestão do profissional de Relações Públicas na comunicação das organizações e seus desafios, ou seja, assuntos voltados à prática da profissão. Para entendermos os fundamentos dos modelos que estão sendo apresentados por estudiosos e teóricos do mercado no capítulo IV, é importante que tenhamos uma noção de algumas das principais teorias dessa atividade, além de conceitos que nos ajudam a entendê-la.

Conceitos e teorias da atividade de relações públicas

Primeiramente, é preciso deixar claro que a atividade de Relações Públicas compreende um conjunto de teorias que nos ajudam a entender a sua essência. De acordo com Lattimore et al (2012, p. 59), "nenhuma teoria responde sozinha a tudo aquilo que você precisa saber em relações públicas ou qualquer outra disciplina, de modo que é importante olhar as teorias agrupando-as segundo a forma como são usadas".

Sendo assim, vamos iniciar abordando a própria essência das relações públicas – a relação organização e seus públicos – por meio de algumas definições de autores consagrados na área, para, depois, refletir sobre o conjunto de teorias que explicam essa atividade.

De acordo com a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP[15]):

> Relações Públicas é o esforço deliberado, planificado, coeso e contínuo da Alta Administração para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização pública ou privada e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada direta ou indiretamente.

Nesse conceito, destacamos a função do profissional de Relações Públicas como o "mediador" das relações entre uma determinada instituição e seus públicos principalmente ao ler que ele visa "estabelecer e manter a compreensão mútua" entre as partes envolvidas.

Para Kunsch (2003, p. 166), "cabe às relações públicas administrar estrategicamente a comunicação das organizações com seus públicos, atuando não de forma isolada, mas em perfeita sinergia com todas as modalidades comunicacionais". As modalidades comunicacionais são: a institucional, a mercadológica, a administrativa e a interna, que fazem parte do composto da comunicação integrada.

Percebemos, nessa definição, o papel de gestão, que se sobressai no momento em que Kunsch enfatiza que cabe ao profissional "administrar estrategicamente", assim como o de

[15] ABRP. Acesso em 16/07/2014.

relacionamento quando a mesma fala em "comunicação das organizações com seus públicos". Além disso, a integração com as outras áreas também é fundamental quando o profissional deve atuar "não de forma isolada", mas em "sinergia com todas as modalidades comunicacionais".

Simões (2009, p. 148) acredita que as organizações possuem também a função política, além das funções bastante reconhecidas como a função de marketing, finanças, recursos humanos entre outras. Para ele, "a definição conceitual de determinado objeto não é suficiente para a sua compreensão. No caso de relações públicas, existem mais de quinhentas definições conceituais. Compreender como a atividade é exercida parece ser mais fácil do que responder o que ela é". Sendo assim, o autor primeiro explica sua definição operacional para, depois, apresentar a definição conceitual. Portanto, temos que o objetivo da atividade de relações públicas é "a cooperação mútua entre as partes do sistema organização-públicos visando a consecução da missão organizacional". Para que esse objetivo possa ser cumprido, as funções operacionais da atividade são: a pesquisa, o diagnóstico, a assessoria, o planejamento, a execução, a coordenação, o controle e a avaliação desse sistema. E, por fim, tem-se que a definição conceitual, para o mesmo autor (Ibid., p. 153) é que "a atividade de relações públicas é a gestão da função organizacional política".

Visualizamos, em Simões, o enfoque na gestão, principalmente porque a própria definição conceitual dada por ele, "gestão da função organizacional", só pode ser realizada por meio da descrição da definição operacional, que compreende "a pesquisa, o diagnóstico, a assessoria, o planejamento, a execução, a coordenação, o controle e a avaliação". Além disso, o autor foca na função política da profissão, pois, para ele, a função é política e o instrumento é a comunicação, como já citado anteriormente neste capítulo.

Por fim, Barrichello (2013, p. 131) acredita que "o substrato das práticas de relações públicas ainda é o mesmo: a relação de uma entidade com seus públicos, porém, atualmente, é preciso considerar as possibilidades de interação trazidas pelos novos meios e ambiências". Além disso, ao contrário de muitos autores, ela considera que a palavra organizações, presente na descrição dos objetos de Relações Públicas, delimita e restringe a atividade à área interdisciplinar da comunicação organizacional, na qual também atuam jornalistas, publicitários, entre outros. A autora acredita que "o objeto material das práticas de relações públicas são expressas com mais propriedade por meio da utilização da terminologia entidades, que podem ser individuais e ou coletivas".

Dessa forma, temos que, para essa última autora, o conceito da atividade de relações públicas está direcionado para a relação entre entidades e públicos e essa relação deve

considerar entidades individuais (representada por indivíduos em geral que estão expostos à sociedade midiatizada) e entidades coletivas (representada pelos movimentos sociais, instituições e organizações).

Portanto, destacamos, nas quatro definições de autores nacionais, os papéis do profissional de Relações Públicas como um mediador, um gestor, um integrador, um político e um responsável pela interação e relacionamento de uma organização ou entidade com seus públicos.

Para a associação de relações públicas dos Estados Unidos, a *Public Relations Society of America* (PRSA[16]), considerada a mais antiga e a maior associação de profissionais de relações Públicas (LATTIMORE et al, 2012, p. 23), "relações públicas é um processo de comunicação estratégica que constrói relacionamentos mutuamente benéficos entre organizações e seus públicos". De acordo com o próprio *site*, o foco do conceito está no processo de comunicação, que naturalmente é estratégico pelo fato de construir relacionamentos benéficos para ambas as partes.

Na mesma linha dos americanos, Grunig et al (2011, p. 34) acredita que as relações públicas são a maneira pela qual as organizações se comunicam com seus públicos. Elas utilizam a comunicação de forma planejada e coordenada por administradores que são profissionais da área. Por isso, o autor define as relações públicas como a responsável por administrar a comunicação da organização. Segundo ele (Ibid., p. 40), "a área de relações públicas exerce um papel gerencial estratégico além da função técnica de comunicação".

Para esse autor, fica evidente o papel do profissional de Relações Públicas como mediador e administrador da comunicação principalmente quando fala que "a maneira pela qual as organizações se comunicam com seus públicos" é realizada por meio do trabalho desse profissional. Além disso, em suas obras, ele defende o papel do RP como sendo estratégico e fundamental para as organizações.

Encontramos, nas definições oriundas dos Estados Unidos, praticamente os mesmos elementos das definições brasileiras. Portanto, somam-se às já citadas a estratégia e a administração. Salientamos que todos os elementos destacados nas definições se complementam e são encontrados mais cedo ou mais tarde nos autores e entidades citados aqui.

Por fim, do ponto de vista do mercado, autores como Brian Solis e Deirdre Breakenridge (2009, p. 1), na obra "*Putting the Public back in Public Relations*", explicam que as relações públicas como conhecemos estão mudando rapidamente e que muitas

[16] PRSA. Acesso em 16/07/2014. Tradução nossa.

estratégias tidas como certas e nas quais confiamos estão se tornando ineficazes e irrelevantes. A grande virada é a Web. As redes sociais estão dando poder e autonomia a uma nova classe de vozes. O conteúdo gerado pelos usuários mudou a base das relações públicas tradicionais e da própria mídia. Entretanto, os autores explicam que essas mudanças não representam novos conceitos. Elas já vêm acontecendo há dez anos, levando em consideração que o ano em que o livro foi escrito é 2009. O que acontece, segundo os mesmos autores, é que o conteúdo gerado pelas pessoas conectadas não substitui a mídia tradicional e sim aumenta e complementa o que já vem sendo feito.

Sendo assim, ao refletirmos sobre o que grandes teóricos definem e o que estudiosos do mercado consideram, percebemos que os exemplos apresentados pelos teóricos podem ser perfeitamente colocados em prática em tempos de internet. O que importa é a estratégia que será elaborada para colocar em prática os conceitos, pois essa precisa estar alinhada aos acontecimentos da contemporaneidade, principalmente no que diz respeito à visão da midiatização como uma nova ambiência (BARRICHELLO, 2013, p. 133). A relação empresa - públicos ou entidade - públicos fica evidente em todas as citações, colocando o profissional de relações públicas como o responsável por fazer esta ponte por meio de seu maior instrumento, que é a comunicação.

Até aqui tentamos mostrar que aquilo que chamamos de essência das relações públicas - a relação organização e seus públicos – está explícito em praticamente todas as definições de autores consagrados na área. Mas, para podermos entender o sentido disso, vamos abordar o conjunto de teorias que explicam essa atividade, bem como sua essência mesmo que de forma resumida. Abordaremos, primeiramente, a teoria das relações, que compreende a teoria dos sistemas e a teoria situacional, encerrando, assim, o primeiro bloco de teorias.

A teoria dos sistemas, de acordo com Lattimore et al (2012, p. 59), "é útil nas relações públicas porque nos oferece uma forma de pensar sobre relações. A teoria examina organizações como algo formado por partes inter-relacionadas, adaptando-se e ajustando-se a mudanças nos ambientes políticos, econômicos e sociais em que operam". Se formos lembrar das relações públicas na comunicação integrada e fazer um paralelo aqui, perceberemos que a teoria dos sistemas se encaixa perfeitamente na medida em que examina as organizações como algo formado por partes inter-relacionadas. O profissional de relações públicas interage internamente na organização e trabalha com os demais públicos de acordo com o ambiente no qual a empresa está inserida. Ele nunca trabalha de forma isolada. As relações, sejam elas internas ou externas à organização, com os mais diversos públicos, são a base da profissão e justificam a ponte comunicacional entre uma empresa e seus públicos. Na teoria dos sistemas,

de acordo com os autores (Ibid., p. 61), "podemos identificar os *stakeholders* de uma organização e, ao observar seus limites, conseguimos antecipar as necessidades de cada lado". E isso pode ocorrer de inúmeras formas ainda mais na atualidade com o uso frequente das mídias sociais digitais pelos mais diversos públicos de uma empresa.

A teoria situacional, também considerada teoria das relações, tem a possibilidade de trazer informações mais precisas a respeito dos públicos de uma empresa. Grunig e Hunt propuseram o que chamam de teoria situacional dos públicos para nos dar informações mais específicas sobre suas necessidades de comunicação. Lattimore et al (Ibid., p. 62) afirmam que os públicos são situacionais. Nesse sentido, eles mudam de acordo com o projeto, ação ou oportunidade de cada empresa. Isso significa que eles podem ser mais ativos ou não em relação a determinado assunto. Levando em consideração os dias atuais, é mais fácil verificar este tipo de comportamento ou elaborar uma estratégia de comunicação, visto que existem plataformas digitais e ferramentas de comunicação que facilitam o relacionamento com os públicos, trazendo mais agilidade e informações do que em tempos anteriores. Segundo Lattimore, "o pessoal de relações públicas pode planejar suas estratégias de comunicação com muito mais precisão sabendo o quão ativamente seus públicos de *stakeholders* buscarão a informação".

O segundo bloco compreende as teorias de cognição e comportamento: a teoria das trocas sociais, a teoria da difusão, a teoria da aprendizagem social e o modelo de probabilidade elaborada.

A teoria das trocas sociais já praticamente se explica pelo nome, ou seja, ela é baseada em recompensas. Essa teoria foi desenvolvida por John Thibaut e Harold Kelley e aplica-se a muitos campos de estudo, inclusive, às relações públicas (THIBAUT e KELLEY[17], 1959, apud LATTIMORE et al, 2012, p.63). Ainda segundo os mesmos autores (Ibid., p. 64), a vantagem, o melhor custo-benefício ou o próprio custo em função de alguma decisão ou escolha, pode ser calculada tanto do lado do profissional de relações públicas quanto do receptor da mensagem. Por parte das empresas, podemos perceber o uso da teoria das trocas sociais quando o profissional de relações públicas faz a pessoa que tomará uma determinada decisão enxergar toda a gama de opções juntamente com os custos e recompensas associados. É como se esse profissional explicasse para um gerente ou diretor de outra área, por exemplo, os motivos pelos quais ele deve investir seu projeto também em comunicação *online*. Já pelo lado do receptor, de acordo com Lattimore et al, eles calculam as consequências de seu

[17] THIBAUT, John. W.; KELLEY, Harold H. **The Social Psychology of Groups.** New York: Wiley, 1959.

comportamento antes de agir. É como se eles fossem convidados a responder uma pesquisa e o aceite é dado com uma avaliação prévia do que eles ganhariam com isso.

A teoria da difusão, conforme explicam os mesmos autores, é outra forma de ver como as pessoas processam e aceitam as informações sem atos de impulso. A teoria diz que as pessoas só adotam uma ideia depois de passarem por cinco etapas: conhecimento, atitudes, avaliação teste e adoção. Com base no exemplo trazido pelos autores, vamos mostrar uma nova situação. É como se a equipe de comunicação de uma empresa qualquer desenvolvesse um projeto de voluntariado corporativo e convocasse seus funcionários para participar. No momento da apresentação do projeto (conhecimento), o funcionário já tem o primeiro contato com o assunto. No entanto, os profissionais de comunicação devem ter em mente que apenas isso não é suficiente para que o objetivo final de tornar um funcionário também um voluntário do projeto seja atingido. Portanto, é necessário criar algo que mobilize as pessoas (atitude) e ainda algo que as faça considerar o projeto interessante e útil (avaliação), como ter a oportunidade de realizar um trabalho voluntário em horário de trabalho e ainda ganhar um certificado que possa ser citado no currículo profissional. Além disso, é importante que se traga pessoas que já tenham feito isso para contar suas experiências ou ainda oferecer um "curso" preparatório para que o funcionário saiba como atuar no projeto (teste). Após todas as etapas, em um determinado momento, os coordenadores do projeto enviam ou criam um formulário de comprometimento do funcionário para participar, por um período específico, do projeto (adoção). Nessa última ação, é que será possível verificar quem ou quantos aderiram à ideia.

A teoria da aprendizagem social explica como o comportamento de uma pessoa pode ser influenciado socialmente, ou seja, pelo convívio com outras pessoas (elogios, dicas, atitudes) ou até mesmo pelos meios de comunicação de massa. Para Lattimore et al, o profissional de relações públicas poderá ter o comportamento que recompensar. Numa empresa, ele poderá verificar isso por meio de alguma ação ou projeto de comunicação que ofereça alguma recompensa para os que participam. Aqueles funcionários que não aderiram ainda poderão ser influenciados pelos que já estão participando. Os autores utilizam o exemplo das empresas que oferecem recompensas pelo desempenho. Bateu ou ultrapassou as metas, ganha a recompensa.

O modelo de probabilidade elaborada é interessante para o profissional de relações públicas, pois possibilita a elaboração de uma ação ou projeto de comunicação pensando sempre no plano B. Nessa situação, o plano A seria que os funcionários ou qualquer outro público para o qual o projeto foi planejado estivessem interessados, o que possivelmente

resultaria em ótimos resultados. O plano B é elaborar o projeto sabendo que nem todos se interessarão ou irão gostar das propostas feitas. Este modelo, segundo Lattimore et al (Ibid., p. 65) "propõe uma 'rota periférica' na qual as pessoas são influenciadas por coisas como repetição, um porta-voz de alta credibilidade ou mesmo gratificações tangíveis".

O terceiro bloco de teorias compreende as teorias da comunicação de massa, que são: a teoria dos usos e gratificações e a teoria da definição de agendas.

A primeira delas, de acordo com Katz et al[18] (1974 apud LATTIMORE et al, 2012, p. 66) diz que "as pessoas são usuários ativos da mídia e escolhem como a usarão. Portanto, nem sempre quando um empresa resolve se comunicar institucionalmente por uma rede social, por exemplo, ela vai obter os resultados desejados. Muitos nem tomarão conhecimento do que a empresa está fazendo, outros saberão, mas não irão se manifestar e alguns irão escolher os meios pelos quais querem ser informados e esses poderão não incluir as redes sociais. O mesmo exemplo serve para outros meios de massa também.

A segunda, a teoria da definição de agendas, é aquela que explica como os temas que estão na mídia são exatamente aqueles que estamos discutindo no momento, ou seja, a mídia literalmente "dá a pauta do dia". Bernard Cohen[19] (1963, apud LATTIMORE et al, 2012, p. 66) observou que, "embora não consiga dizer às pessoas o que devem pensar, a mídia tem um êxito impressionante ao lhes dizer sobre o que devem pensar". Nessa teoria, os profissionais de relações públicas, normalmente por meio de suas assessorias de imprensa, enviam pautas para os veículos de comunicação informando de algum dado ou projeto novo da empresa. Segundo Lattimore et al (Ibid., p. 67) "os profissionais de relações públicas tentam influenciar a agenda da mídia oferecendo novos itens para consumo público".

Por fim, após pontuarmos o conjunto de teorias das relações, de cognição e comportamento e de massa, apresentaremos uma visão teórica contemporânea para a atividade de relações públicas sob a perspectiva da ecologia das mídias de Barrichello (2013).

A autora (Ibid., p. 135) explica que, à medida em que o ser humano encontrou novas formas e meios de se expressar, o processo de comunicação foi, paralelamente, evoluindo e muitas das teorias existentes parecem insuficientes para explicar a complexidade do processo comunicacional. Segundo ela,

> (...) diante de novas práticas, é preciso repensar as teorias da comunicação para dar conta do processo, que hoje se apresenta de forma reticular e interativo. Em face desse fenômeno, as tipologias de fluxos comunicacionais são reconfiguradas,

[18] KATZ, Elihu; BLUMLER, Jay G.; GUREVITCH, Michael. (Ed.). Utilization of Mass Communication by the Individual. In: **The Uses of Mass Communications**: Current Perspectives on Gratifications Research. Beverly Hills, CA: Sage, 1974, pp. 19-32.

[19] COHEN, Bernard C. **The Press and Foreign Policy.** Princeton, NJ: Princeton University Press, 1963.

> havendo necessidade de levar em consideração o suporte reticular e a interatividade possibilitada, de modo a contemplar os aportes tecnológicos e as decorrentes relações de interação e sociabilidade daí oriundas.

Sobre esse aspecto, se formos refletir a respeito das teorias descritas anteriormente, veremos que todas, mesmo nos dias de hoje, encontram respaldo na essência da atividade de relações públicas, mesmo que nenhuma trate dos aspectos influenciadores das tecnologias de comunicação. Embora, no nosso entendimento, exista relação, Barrichello (Ibid., p. 136) explica que "para os estudos no campo da comunicação, a ampliação das possibilidades e dos fluxos comunicativos acaba por desestabilizar as teorias dominantes". Segundo a autora,

> a superação dos tradicionais conceitos fechados e das teorias da comunicação de massa são os desafios, pois não se aplicam mais aos processos comunicativos (JOHNSON, 2010). Isso ratifica que o contexto da internet requer a análise multifacetada, interdisciplinar e complexa diante do dinamismo e da reconfiguração das relações sociais que podem ser estabelecidas.

Sendo assim, Barrichello (Ibid., p. 129) compreende as práticas de relações públicas sob a ótica da ecologia das mídias, ou seja, quando fluxos comunicacionais são redimensionados e novas estratégias são empreendidas a fim de interagir com públicos cada vez mais conectados e predispostos a dialogar e a participar em múltiplas ambiências.

Ainda segundo a mesma autora (Ibid., p. 132), a perspectiva ecológica é explicada através de três grandes acontecimentos: o desenvolvimento sociotecnológico da mídia, a expansão das redes digitais e o processo de midiatização da sociedade, que dão base para olhar os fenômenos sociais que se organizam e passam a ser entendidos como uma nova ambiência.

No que tange ao termo sociotecnológico, a autora explica que "está subentendida, nesta expressão, uma prática social mediada por um aparato técnico e que subentende uma lógica de funcionamento".

Finalmente, após descrevermos a perspectiva teórica da ecologia das mídias e por acreditarmos que a comunicação digital é inerente aos processos de comunicação na atualidade, entendemos que, para tratar da atividade de relações públicas, na contemporaneidade, é preciso compreender sua relação direta com essa teoria. No entanto, isso não significa que devemos deixar de levar em consideração as demais teorias que, de alguma forma, ajudam a explicar a essência da atividade. Ao contrário, devemos identificá-las como pertinentes a outro contexto do estado da arte de comunicar.

Com o intuito de simplificar o entendimento do que foi apresentado na seção II, no final do presente capítulo, desenhamos a figura 3 que resume os principais pontos abordados.

Nesta seção II, falamos do por que acreditamos que o profissional de relações públicas deve ser o gestor da comunicação nas organizações, mencionamos desafios da profissão, bem como seu conceito e algumas das teorias que explicam a atividade. Acreditamos que as relações públicas podem ser vistas nas organizações de inúmeras formas e com diferentes estratégias desde que sua essência seja mantida. Entendemos ainda, como já descrito na parte introdutória deste trabalho, que as grandes mudanças não aconteceram na essência da atividade, mas na própria sociedade, onde tanto organizações quanto públicos estão inseridos. Além disso, quando citamos os desafios da atividade, falamos na diversidade de públicos e na necessidade de conquistá-los em tempos de mídias sociais digitais. Portanto, com base neste contexto, a terceira parte deste capítulo explica as diferentes visões do conceito de público, principalmente após as inúmeras possibilidades de comunicação digital. Entendemos os públicos, assim como as organizações, como objetos intrínsecos à essência da atividade de relações públicas e fundamentais para compreendermos a prática da profissão na contemporaneidade.

Seção III - Os públicos na sociedade conectada

Esta terceira parte do presente capítulo tem como objetivo mostrar o conceito de público em relações públicas, bem como apresentar as diferentes visões do conceito até os tempos de comunicação nas mídias sociais. Por isso, iniciaremos com a definição de público por autores clássicos da área e depois partiremos para conceituações mais voltadas para a comunicação digital.

Sendo assim, de acordo com o que vimos anteriormente, pesquisadores acadêmicos e profissionais do mercado colocam o público como parte fundamental para exercer a atividade de relações públicas. Fábio França (2012) descreve, em um dos capítulos de seu livro, público como objeto específico de relações públicas. Segundo Kunsch (2003, p. 167), as organizações necessitam se identificar perante um público consumidor cada vez mais exigente e faz parte do trabalho de relações públicas conhecer esses públicos diante da dinâmica do ambiente, levando em conta as contingências, as ameaças e as oportunidades advindas do universo social e organizacional. França (2012, p. 10) também diz que “os manuais são unânimes ao afirmar que é fundamental identificar os públicos, conhecê-los e saber lidar com eles, a fim de que as organizações sejam bem sucedidas nesse relacionamento”.

Vimos também que muitas teorias têm foco no receptor, bem como em suas reações diante das mensagens de comunicação. Além disso, depois do advento das TICs e da web 2.0, como veremos no próximo capítulo, o conceito de público sofreu significativas alterações.

Dessa forma, independentemente de classificações, a importância dos públicos na atividade de relações públicas é fundante, visto que é parte da essência da atividade também. Mas, como classificá-los na atualidade frente aos projetos que são elaborados ou diante de modelos de comunicação que englobam as estratégias globais de comunicação? Ou ainda como identificá-los, selecioná-los e caracterizá-los frente a uma sociedade em que o mesmo indivíduo pode ocupar o lugar de diferentes públicos?

A resposta para essas questões já vem sendo discutida ao longo de muitos anos e parece ser uma questão ainda difícil para muitos teóricos. A visão mais tradicional e bem conhecida nos cursos de comunicação divide os públicos em interno, externo e misto.

Público interno, para França (Ibid., p. 36), é "aquele que apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa onde trabalha, vivenciando suas rotinas e ocupando espaço físico da instituição". O primeiro grupo de pessoas que lembramos é o grupo de funcionários que trabalham em uma empresa. Parece até simples, mas, se formos avaliar quantos grupos diferentes existem com o mesmo vínculo na empresa, já não irá parecer tão simples assim. Após uma extensa avaliação, França (Ibid., p. 38) diz que as definições, em geral, demonstram confusão colocando diversos públicos na mesma categoria. É o caso, por exemplo, dos diretores, empregados, fornecedores, acionistas, familiares de empregados, entre outros, estarem na mesma categoria.

O mesmo autor (Ibid., p. 38) entende que público externo são os que não se encaixam na categoria dos internos, mas que representam algum interesse para a organização. É aquele que "não apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa, mas que interessa à instituição por objetivos mercadológicos, políticos e sociológicos". Apesar de notar maior coerência nas definições de público externo, o autor acredita que elas ainda são muito abrangentes.

Por fim, ainda segundo França (Ibid., p. 40), segundo a definição mais comum, público misto é aquele que apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa, mas não vivencia as rotinas da empresa e não ocupa o espaço físico da instituição. São os familiares dos empregados, fornecedores, acionistas, entre outros.

Essa divisão de públicos em interno, externo e misto já foi muito citada e ainda hoje notamos seu uso por alguns profissionais. No entanto, quanto aos públicos em relações públicas, Simões acredita que tal divisão não foi contestada na visão anterior de relações

públicas apesar de sua restrita utilidade para a elaboração de diagnósticos e prognósticos da dinâmica da relação. O autor (1995, p. 131) os considera insuficientes para caracterizar o tipo de relação público-organização. Para ele, o critério de categorização de públicos deve ser o poder. Ele diz que "é imprescindível identificá-los, analisá-los e referenciá-los quanto ao poder que possuem de influenciar os objetivos organizacionais, obstaculizando-os ou facilitando-os".

Com base na literatura francesa de relações públicas, o autor apresenta a tipologia de público de Lucien Matrat[20], que classificava os públicos quanto ao tipo de poder. Resumidamente, são quatro tipos: decisão, consulta, comportamento e opinião.

No primeiro tipo (decisão), estão os públicos cuja autorização ou concordância permite o exercício das atividades organizacionais. Exemplo: o governo.

No segundo tipo (consulta), estão os públicos que são sondados pela organização quando a mesma pretende agir. Os acionistas são um exemplo.

O terceiro tipo (comportamento) são aqueles que podem impedir, complicar ou facilitar alguma decisão da organização. São exemplos os funcionários e clientes.

Finalmente, o quarto tipo (opinião), são aqueles que influenciam a organização pelo simples fato de emitirem suas opiniões. São o que chamamos de formadores de opinião.

Na mesma linha, França (2012, p. 34) também questiona a conceituação tradicional ao dizer que tal divisão em interno, externo e misto não satisfaz as condições atuais de relacionamento das organizações e seus públicos.

De fato, concordamos com os autores que nos alertaram para isso desde 1995, principalmente se formos pensar nas transformações da comunicação organizacional após as tecnologias de comunicação. Como deverá ser o trabalho do profissional de relações públicas diante de ter os funcionários da empresa, por exemplo, conectados com o mundo? Eles são internos ou externos? O que divide ou separa o interno do externo quando se está conectado? Essas são questões que tentaremos responder recorrendo a estudiosos na área de relações públicas, bem como a seus modelos de comunicação contemporâneos que serão apresentados no capítulo IV.

Grunig e Hunt[21] (1984, apud FRANÇA, 2012, p. 43) defendem a teoria situacional, já citada neste capítulo, que distingue quatro tipos de públicos: não-público, público latente, público consciente e público ativo.

---

[20] SIMÕES esclarece, na p. 131 de sua obra, que não encontrou as referências bibliográficas completas da obra de Lucien Matrat, apenas o título do documento e as páginas. **Méthodologie de la communication**, pp. 40-42.

[21] GRUNIG, James E.; HUNT, Told. **Managing Public Relations**. Orlando: Harcourt Jovanovich College Publishers, 1984.

Segundo os mesmos autores (Ibid., p. 27), na categoria não-público, nem a empresa e nem os públicos se influenciam. O público latente enfrenta problemas oriundos da organização, mas não o detectam. Já o público consciente, ao contrário, detecta o problema. E, por último, o público ativo se organiza para reagir ao problema.

Lattimore et al (2012, p. 177) definem públicos em termos de suas relações organizacionais com a empresa e diz que os cinco tipos de públicos com os quais a maioria dos profissionais de relações públicas se depara são: a mídia, os funcionários, a comunidade, os consumidores e os mercados financeiros. Os autores (Ibid., p. 25) também definem públicos como categorias de pessoas que se tornam importantes para a organização porque a mesma os considerou importantes de forma intencional ou involuntária. Um exemplo aqui seriam os grupos de ativistas.

Já França, numa visão mais recente, ao tratar também dos públicos em relações públicas, propõe a conceituação lógica de públicos (CLP) com a seguinte classificação: públicos essenciais, não essenciais e de redes de interferência.

O autor (2012, p. 76) define como essenciais "aqueles públicos ligados ou não juridicamente à organização e dos quais ela depende para a sua constituição, manutenção de sua estrutura, sobrevivência e para a execução de suas atividades-fim". Eles estão diretamente ligados à missão da organização e ao cumprimento de seus objetivos. França (Ibid., p. 77) os divide em dois segmentos: públicos constitutivos da organização e públicos não constitutivos ou de sustentação.

Os públicos constitutivos são aqueles que possibilitam a existência da organização, como, por exemplo, os investidores, sócios, diretores, governo, entre outros, que têm poder perante a organização.

Já os públicos não constitutivos são aqueles que atuam diretamente na viabilização e na manutenção no mercado, mantendo a produtividade e a lucratividade da empresa. São os funcionários, clientes, fornecedores, etc. O autor divide esses públicos em duas subcategorias: os primários, dos quais a organização depende para funcionar, como os fornecedores de matéria-prima, e os secundários, que também contribuem com a organização, mas podem ser facilmente substituídos, como, por exemplo, pelos fornecedores de mão de obra terceirizada e temporária.

Os públicos não essenciais, de acordo com França (Ibid., p. 79), definem-se como "redes de interesse específico, pelo grau de maior ou menor participação nas atividades da organização. São considerados não essenciais, pois não participam das atividades-fim, apenas das atividades-meio". O autor (Ibid., p. 80) os divide em quatro tipos: (1) redes de consultoria

e de serviços promocionais, ou seja, são públicos que não fazem parte da organização, como as agências de propaganda, consultorias, etc. (2) Redes de setores associativos organizados, que são as associações de classe, conselhos profissionais, federações, etc. (3) Redes de setores sindicais, onde se encontram os sindicatos patronais e de trabalhadores juridicamente organizados. (4) Redes setoriais da comunidade, que é a própria comunidade onde a empresa está inserida.

Por fim, de acordo com França (Ibid., p. 81), as redes de interferência,

> representam públicos especiais do cenário externo das organizações, os quais, por conta de seu poder de liderança operacional ou representativa perante o mercado e a opinião pública, podem gerar interferências indesejáveis para a organização ou apoiá-las, como seria esperado.

França propõe que as redes de interferência sejam assim dividas: rede da concorrência, que "representa qualquer tipo de organização que ofereça ao mercado produtos e serviços similares aos já produzidos e comercializados por outras organizações" e rede de comunicação de massa/internet, que representa permanente ameaça a qualquer organização. Para o autor (Ibid., p. 83) "trata-se de um público especial, com características exclusivas: pode interferir ou não na legitimação das organizações pelo seu alto poder de persuasão junto à opinião pública".

França (Ibid., p. 84) também considera os grupos de ativistas e ideológicos como redes de interferência, pois são grupos estruturados. Os ativistas defendem, na maior parte das vezes, causas nobres como a natureza e os animais. Os ideológicos têm enfoque político ou de conotação religiosa. A figura 2 a seguir resume a divisão proposta pelo autor.

Tipologia de conceituação lógica de públicos	
I. Públicos essenciais	Constitutivos Não constitutivos: primários e secundários
II. Públicos não essenciais	Redes de consultoria Redes de setores associativos organizados Redes setoriais sindicais Redes setoriais da comunidade
III. Públicos de redes de interferência	Rede da concorrência Rede de comunicação de massa/internet

Figura 2 – Tipologia de conceituação lógica de públicos
Fonte: Fábio França, 2012, p. 76.

Somam-se à classificação de públicos apresentada os grupos de pressão e as redes digitais que, por serem dotados de características ímpares, foram analisados separadamente por França.

O autor explica que ele não considera, sob o ponto de vista lógico, os grupos de pressão como público de interesse, pelo fato de não existir uma relação permanente desse grupo com a empresa e por agirem a favor ou contra ela somente quando surgem situações especiais. Eles podem ser considerados como grupos legalmente constituídos e grupos extemporâneos de pressão.

E as redes digitais? Como devemos classificá-las? França (Ibid., p. 86) explica que devemos considerar: (a) a classificação dos públicos já feita; (b) a forma de comunicação com os públicos e (c) a maturidade digital da organização.

Sendo assim, o primeiro passo deve ser classificar os públicos que participam da rede dentro da conceituação lógica de públicos (CLP), pois o autor entende que essa classificação é real e não virtual, portanto, básica para uma categorização. Para ele, "é preciso levar em conta que a organização realiza suas operações com públicos do 'mundo real' – acionistas, colaboradores, fornecedores, clientes – e não com 'públicos virtuais', por exemplo, das redes sociais". No entanto, caso a empresa mantenha relações legais de trabalho à distância, que dependam de plataformas da web para seu funcionamento, independentemente do tempo dos contratos, sejam individuais ou de agências, os públicos devem ser categorizados pela CLP. Mas, se dentro desse primeiro passo, surgirem redes de interferência, como a rede de comunicação de massa/internet, por exemplo, o autor diz que a empresa deve "fazer o rastreamento permanente de tudo o que se diz sobre ela no mundo virtual para poder reagir sem demora quando se sentir atingida de maneira negativa".

É interessante notar aqui que, nesta primeira parte, o autor não classifica o público das plataformas de mídias sociais digitais, que entendemos como o mesmo público de rede. França apenas alerta para a importância do controle e mapeamento do que indivíduos conectados poderiam fazer ou falar sobre a empresa de forma negativa. Ou seja, não se percebe que a empresa deve categorizar esse público, avaliar o lado positivo de sua participação e trabalhar proativamente em função deles, mas sim que ela deve se precaver de possíveis "ataques".

Quanto ao item (b), a forma de comunicação com os públicos, França (Ibid., p. 87) reconhece que os sites de relacionamento alteraram profundamente o relacionamento da

organização com seus públicos. Ele reconhece a nova realidade do ponto de vista da comunicação que as empresas tiveram que assumir. Para o autor,

> perante essa nova realidade, de indiferente, a empresa se viu fragilizada na relação com os públicos e compelida a assumir um posicionamento receptivo diante deles. Caso contrário, sua credibilidade poderia ser atingida, e sua marca e sua reputação seriam enxovalhadas pela omissão na relação com os seus próprios públicos e com os participantes das redes sociais.

Nesse item, o autor reconhece dois importantes pontos: a possibilidade das empresas agirem de forma preventiva criando mensagens e investindo na interação com seus públicos e, como segundo ponto, no estreitamento de suas relações, solicitando deles opiniões para a melhoria de seus produtos ou até para a criação de novas ofertas que atendam às suas expectativas (*crowdsourcing*).

Finalmente, na terceira situação, (c) a maturidade digital da organização, ou seja, se a empresa está ou não preparada para criar estratégias e ter presença nas plataformas de mídias sociais digitais, França (Ibid., p. 88) aponta para três fatores que marcam esse novo cenário. São eles: a velocidade da disseminação da informação, a intercomunicabilidade, ou seja, a interação simétrica de mão dupla entre a organização e seus públicos e, por fim, a alta vulnerabilidade à qual as organizações ficaram expostas.

Embora não seja nítida a proposta de mapear os públicos e nem de como fazer isso nas plataformas de mídias sociais digitais, podemos supor que o autor propõe a mesma conceituação lógica de públicos (CLP) para tais plataformas na medida em que apresenta as três situações acima (a, b e c) e ainda reconhece que as organizações maduras com o mundo virtual mapeiam seus públicos.

Diante disso, finaliza França, "a empresa precisa distinguir com precisão se está lidando com os seus públicos de interesse e se comunicando de maneira interativa com eles ou se está pretendendo criar novos públicos (...)". Seja de uma forma ou de outra, tudo indica que a empresa precisa estar atenta e considerar esses públicos.

Solis e Breakenridge (2009, p. 1,) fazem um resgate do público, reinserindo-o "de volta" nas relações públicas. Eles acreditam que as empresas precisam mudar suas estratégias, considerando a mídia social e a Web 2.0. Para eles, esse tipo de mídia oferece uma oportunidade sem precedentes de melhorar os negócios. Os autores mostram que é possível reinventar as relações por meio das plataformas de mídias sociais, pois, essas estão dando poder e autonomia a uma nova classe de vozes, como já explicado anteriormente.

Segundo os autores (Ibid., p. 2), o monólogo se transformou em diálogo, trazendo uma nova era das relações públicas. O foco não deve ser mais na mídia tradicional e sim nas pessoas que ela quer alcançar.

Portanto, considerando as plataformas de mídias sociais, a Web 2.0, a nova classe de vozes dessas mídias e o diálogo mencionados pelos autores, buscamos em Terra (2011, p. 67) uma conceituação para os públicos na contemporaneidade. A autora conceitua público como usuário-mídia e explica o quanto eles afetam positiva ou negativamente uma organização. De acordo com Terra,

> estamos na era da midiatização dos indivíduos, da possibilidade de usarmos mídias digitais como instrumentos de divulgação, exposição e expressão pessoais; daí o termo usuário-mídia: um produtor, criador, compositor, montador, apresentador, remixador ou apenas um difusor dos próprios conteúdos.

Para a mesma autora (Ibid., p. 68), existem três níveis de usuário-mídia: os que apenas consomem conteúdo e os replicam; os que apenas participam com comentários em iniciativas *on-line* de terceiros e os que, de fato, produzem conteúdo ativamente.

Para esse público virtual, há também a classificação de Montardo (2010, p. 166) que os classifica como: *produsers* e *prosumers*. Segundo a autora, "os *produsers* ocupam uma posição híbrida entre produtor e usuário". Bruns e Jacobs[22] (2007 apud MONTARDO, 2010), apontam que:

> *produsers* define os usuários de ambientes colaborativos que se comprometem com conteúdo intercambiável tanto como consumidores quanto como produtores (e, freqüentemente, em ambos ao mesmo tempo virtualmente): eles fazem o que agora se chama de *produsage (produção-uso)*.

Já Jenkins (2013, p. 7 - tradução nossa), considera o público como audiência. O autor, ao se referir ao modelo de aderência e ao modelo de circulação das informações, que no próximo capítulo serão descritos, diz:

> em um modelo de aderência, fica claro quem é o "produtor", o "comerciante" e a audiência. Cada um desempenha um propósito separado e distinto. Em um modelo de circulação ou de espalhamento, não há apenas um aumento na colaboração através desses papéis, mas, em alguns casos, os papéis chegam a se confundir.

Portanto, verificamos que, no modelo de aderência, o autor separa nitidamente quem é o produtor ou o comerciante e quem é a audiência, no caso deste estudo, diríamos quem é a empresa e quem são seus públicos. Já no modelo de circulação, mesmo que os papéis se

[22] BRUNS, A.; JACOBS, J. **Uses of blogs**. New York: Peter Lang, 2007.

confundam muitas vezes, isso se dá na prática de suas menções na rede e não no propósito inicial que sempre partirá de um dos lados, nesse caso, empresa ou público.

Ainda segundo o autor (Ibid., p. ix), ele diz, em sua última obra "*Spreadable media: creating value and meaning in a networked culture"*, que "*Spreadable mídia* foi concebido com o intuito de encontrar um ponto comum para a conversa entre essas audiências e suas perspectivas". Essas audiências a que Jenkins se refere são "os acadêmicos da mídia, os profissionais de comunicação e as pessoas que ativamente criam e compartilham conteúdo de mídia e que têm interesse nas mudanças nas indústrias de mídia e na cultura", públicos pelos quais ele diz escrever seu livro.

Por fim, Recuero (2011, p. 25) define os públicos da rede como atores. Segundo ela,

> Os atores são o primeiro elemento da rede social, representados pelos nós (ou nodos). Trata-se das pessoas envolvidas na rede que se analisa. Como partes do sistema, os atores atuam de forma a moldar as estruturas sociais, através da interação e da constituição de laços sociais.

No entanto, ao se referir aos públicos das redes sociais na internet, a autora explica que, devido à distância entre os atores e à interação entre ambos, eles são classificados de outra forma. Assim,

> trabalha-se com representações dos atores sociais, ou com construções identitárias do ciberespaço. Um ator pode ser representado por um *weblog*, por um *fotolog*, por um twitter ou mesmo por um perfil no Orkut. E, mesmo assim, essas ferramentas podem apresentar um único nó (como um *weblog*, por exemplo), que é mantido por vários atores (um grupo de autores do mesmo *blog* coletivo).

Recuero explica que tais ferramentas não são atores sociais, mas representações dos atores sociais. Para ela (Ibid., p. 26), "são espaços de interação, lugares de fala construídos pelos atores de forma a expressar elementos de sua personalidade ou individualidade". Ainda segundo a mesma autora (Ibid., p. 29),

> através da observação das formas de identificação dos usuários na internet é possível perceber os atores e observar as interações e conexões entre eles. Assim, todo o tipo de representação de pessoas pode ser tomado como um nó da rede social: weblogs, perfis no Orkut, fotologs, nicknames, etc. Compreender como os atores constroem esse espaço e quais tipos de representações e percepções são colocadas é fundamental.

Em síntese, frente ao conjunto de autores e suas definições de públicos abordados, percebemos as diversas nomenclaturas do conceito até os tempos de comunicação nas plataformas de mídias sociais digitais, atingindo, assim, o objetivo inicial desta seção III. A figura 3 resume tal evolução. É notório também o impacto das TICs na conceituação de

públicos, visto que muitos autores se referem aos indivíduos conectados com nomenclaturas específicas e também dedicam seus estudos a esses indivíduos das redes.

No que tange especificamente aos públicos em relações públicas, o profissional de RP deve levar em consideração o público das redes no seu planejamento da comunicação organizacional ou em modelos de comunicação independentemente da nomenclatura utilizada.

Dessa forma, entendemos que a comunicação nas mídias sociais deve manter o foco no público conectado, pois, em princípio, não há uma classificação para as diferentes formas nas quais eles são chamados. Segundo Corrêa[23] (2013, informação verbal), ocorreu uma fragmentação dos públicos e o indivíduo, nas mídias sociais, passou a ser o público. Portanto, ainda segundo a autora, o conceito de público permanece no digital. Falamos para um público que ainda é considerado "o público" no digital, ou seja, são as mesmas pessoas.

Sendo assim, na atividade de relações públicas, o público nas plataformas de mídias sociais digitais apenas ganha importância. Nesse sentido, o profissional de RP, ao planejar a comunicação, poderá ter certa dificuldade por ter que incluir um "novo" público, atuante e diferente do tradicional, nas suas estratégias, mas ganha na facilidade de poder dialogar, relacionar-se e entender o que esses públicos pensam a respeito da empresa.

Portanto, para a atividade de relações públicas, independentemente da visão de público: tradicional, relacionada ao poder, com base na teoria situacional, nas relações com a empresa, na conceituação lógica, por meio de grupos legalmente constituídos e grupos extemporâneos de pressão, como usuário-mídia, como *produsers* e *prosumers,* como audiência ou como atores, são todos públicos para relações públicas, ou melhor, fazem parte do arcabouço de públicos que devem ser considerados na comunicação de uma empresa com seus "ditos" públicos. A figura 3 resume o que apresentamos nas seções II e III.

[23] Informação fornecida por Elizabeth Saad Corrêa na aula da disciplina Comunicação e redes na era digital: pensamento contemporâneo e tendências tecnológicas, no primeiro semestre de 2013, na ECA/USP.

Figura 3 – Relações públicas na gestão da comunicação organizacional: um resumo das teorias aos públicos que representam a atividade

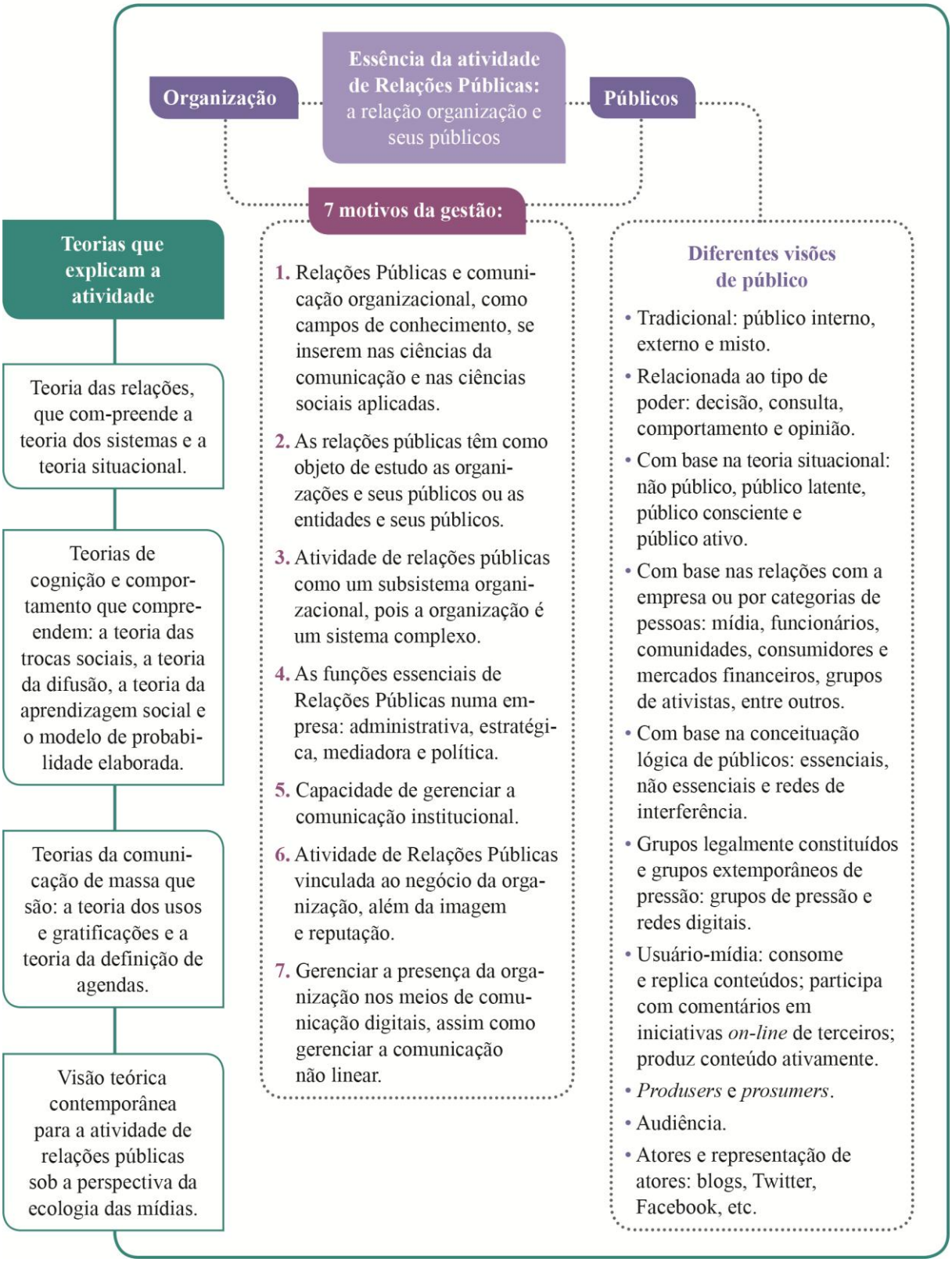

Figura 3 – Relações públicas na gestão da comunicação organizacional: um resumo das teorias aos públicos que representam a atividade.
Fonte: elaborada pela autora com base no referencial teórico do capítulo.

Dessa forma, chegamos ao final deste capítulo na expectativa de ter cumprido com os objetivos iniciais aqui propostos. Apresentamos a evolução da comunicação organizacional (ver figura 1), mostramos os principais motivos que nos levam a acreditar na atividade de Relações Públicas como a gestora do processo de comunicação nas empresas e listamos alguns desafios. Descrevemos também os conceitos e as teorias que explicam a atividade. Por fim, explicamos as diferentes abordagens do conceito de público, conforme resumido na figura 3.

Capítulo III – Relações Públicas contemporâneas

No capítulo anterior, abordamos a evolução da comunicação organizacional, os motivos que nos levam a acreditar na atividade de Relações Públicas como gestora da comunicação nas empresas, assim como os desafios, conceitos, as teorias que explicam a atividade e, por fim, as diferentes visões do conceito de público. O presente capítulo, que está organizado em quatro seções, tem como principal objetivo contextualizar as relações públicas na contemporaneidade. Para isso, percorreremos um trajeto que se inicia na relação entre a atividade de relações públicas e a tecnologia. Posteriormente, serão fornecidas as definições de internet e web, será traçada a evolução da web 1.0 até a 4.0 e analisada a atividade de relações públicas frente a essa evolução, para, finalmente, chegarmos a um entendimento do que caracteriza as relações públicas contemporâneas.

Seção I - Relações públicas e tecnologia

O que são relações públicas contemporâneas? Antes de respondermos a essa pergunta que norteia este capítulo, o propósito desta seção I é entender a relação entre as tecnologias de comunicação e informação e a atividade de relações públicas.

Heath (2001, p. 579) já dizia que um dos grandes desafios dos profissionais e acadêmicos interessados em relações públicas seria o entendimento e o uso prudente das "novas" tecnologias de comunicação. Outro aspecto importante a ser considerado é a probabilidade de que não apenas a tecnologia está mudando a passos largos, como também os princípios e práticas que influenciam os hábitos das pessoas ao usarem essas tecnologias.

Praticamente 13 anos depois, acreditamos que os desafios para os profissionais de relações públicas ainda sejam os mesmos: entender o uso adequado das tecnologias de comunicação e a mudança nos hábitos de quem as utiliza. Indo além das palavras do autor, podemos dizer que os desafios sejam também entender a necessidade e o retorno dessas tecnologias para as empresas, bem como saber aplicá-las em um modelo estratégico de relações públicas.

Entender o uso adequado das tecnologias de comunicação implica, por parte das organizações, saber buscar o que de melhor uma tecnologia de comunicação pode oferecer para o relacionamento e o diálogo da empresa com seus públicos. As plataformas interativas de comunicação servem como um exemplo. Aqui, podemos citar os sites corporativos, quando se mostram abertos à participação dos públicos, e as redes sociais, quando bem

aproveitadas pelas empresas. Saber como utilizar essas plataformas do ponto de vista de conteúdo é o principal aspecto a ser trabalhado.

Conhecer o ambiente que os indivíduos estão escolhendo para se comunicar e por que eles preferem um determinado local a outro pode trazer indícios da mudança nos hábitos de quem utiliza as TICs. As pessoas podem se comportar de maneiras diferentes de acordo com o espaço escolhido para se comunicarem.

No que diz respeito a entender a necessidade do uso das TICs por parte das organizações, é importante saber se realmente a escolha de determinada tecnologia de comunicação vai trazer benefícios para a empresa. Já quanto ao retorno do uso de tais tecnologias, significa ter em mente se elas irão trazer resultados quanto ao investimento financeiro feito e quanto à imagem e reputação da empresa perante seus públicos. Por fim, é fundamental saber aplicar as tecnologias de comunicação em um modelo estratégico de relações públicas, como aqueles que serão apresentados no capítulo IV.

Lordan (2001, pp. 583-584) oferece um panorama das tecnologias utilizadas para coletar, juntar e disseminar informações nas relações públicas. Um dos resultados desse crescimento do uso das tecnologias tem sido um aumento nas formas e nos lugares em que as mensagens de relações públicas podem ser disseminadas.

Portanto, entendemos que a atividade de relações públicas ganha em conteúdo, na medida em que os profissionais têm a possibilidade de criar mensagens relevantes e dialogar com seus públicos de interesse em locais, como as plataformas de mídias sociais digitais, criando, assim, relacionamento e interação imediatos.

O autor explica que dois dos mais importantes avanços oferecidos pelas "novas" tecnologias têm sido o tamanho e o conteúdo dos bancos de dados, os *Big data*. Uma vasta quantidade de informações sobre temas relevantes ao conteúdo e ao processo de relações públicas está disponível para o usuário dessas novas tecnologias que, geralmente, pode adicionar informações a esses bancos de dados, bem como utilizar o conteúdo para entender um assunto ou para segmentar mercados, audiência ou públicos. Os profissionais de relações públicas, por sua vez, também fornecem e obtêm informações nesses bancos de dados. Portanto, se em 2001, o autor já falava da importância do *Big data* para a atividade de relações públicas, podemos imaginar atualmente o que isso significa. As informações que um indivíduo deixa nas diversas plataformas digitais de que faz parte ou em qualquer objeto que

utiliza e que se conecta com a rede são diversas e valiosas, pois é possível saber praticamente tudo sobre a vida dele. Se o conjunto de dados for adequadamente capturado, selecionado e usado pelos profissionais de RP, esses terão o conteúdo ideal para trabalharem a favor das organizações e, ao mesmo tempo, ao agrado dos públicos.

Ao relacionar *Big data* com privacidade, Mauro Segura[24], Diretor de Marketing e Comunicação da IBM Brasil, acredita que estamos nus e não sabemos. Em recente matéria sobre o assunto, cujo próprio título já explica muita coisa: "Privacidade e Big Data: Você está nu e não sabe", ele comprova para uma jornalista que, de fato, estamos desnudados e que essa é a situação em que qualquer indivíduo se encontra hoje, inclusive, aqueles que não são adeptos das mídias sociais. Ele relatou momentos pessoais da vida da jornalista que a deixou boquiaberta. Segura, que trabalha na IBM e é um defensor árduo das tecnologias, explica, no bom sentido, que "estamos desgraçados. Temos milhares de câmeras, robôs e dispositivos nos monitorando e seguindo a gente. Impossível escapar. Basta passar na frente de um edifício, em qualquer rua da cidade, para uma câmera indiscreta de segurança flagrar você".

A questão é que, atualmente, *Big Data* é apenas mais um recurso decorrente da imersão de dados que circula nas plataformas de mídias sociais digitais. Segura[25], em outra matéria na qual ele apresenta a nova campanha global da IBM chamada *MADE WITH IBM*, considera o *Big data*, assim como a computação em nuvem, as mídias sociais e a mobilidade, tecnologias já debatidas cotidianamente. Segundo ele, "outras surgem com força como computação cognitiva, onde sistemas computacionais vão interagir, aprender e se desenvolver com quase ou nenhuma interferência humana. Estamos diante de uma era de transformação profunda e a IBM se posiciona como protagonista nesse tsunami".

Heath (2001, p. 580) menciona a contribuição de Cozier e Witmer, cuja abordagem examina o papel que os públicos desempenham na internet. Para os autores, os públicos são os indivíduos que compartilham experiências em comum e significados. Uma das formas em que os públicos criam e mantêm relacionamentos é através do compartilhamento de informações na internet. Assim, por meio desses padrões de interação e do significado compartilhado, os públicos são constituídos na interação possibilitada pela internet. Dessa forma, ainda segundo o autor (Ibid., p. 581) cada agrupamento de público desenvolve e mantém uma ideologia como um meio de desenvolver e manter o relacionamento entre seus membros. Para engajar muitos desses públicos, os profissionais de relações públicas não

[24] SEGURA, M. Acesso em 05/04/2014.
[25] SEGURA, M. Campanha global da IBM. Acesso em 18/06/2014.

podem partir do princípio de que apenas fornecer informações resultará em interação. É necessário engajamento e diálogo. É nesse sentido que as "novas" tecnologias de comunicação estão mudando os processos de formação de significado e poder na sociedade.

Dessa forma, podemos pensar que o maior ganho para a atividade de relações públicas com a consolidação das tecnologias de comunicação tenha sido a possibilidade de criar outras formas de comunicação que promovam a interação e o diálogo com os públicos. Indo além dessa reflexão e usando, ainda, da ousadia, podemos pensar que, nos próximos três a cinco anos, o maior ganho para a atividade de relações públicas será a possibilidade de usar estrategicamente o *Big Data,* bem como as outras tecnologias citadas anteriormente, pois, por meio dos dados coletados e trabalhados, a comunicação tenderá a ser cada vez mais individualizada e assertiva.

Lordan (2001, p. 583) explica por que as "novas" tecnologias foram introduzidas nas relações públicas. Para ele, a adoção dessas tecnologias é o resultado do crescimento sem precedentes de seis áreas relacionadas: (1) a quantidade de espaços de mídia disponíveis; (2) a velocidade da transmissão de informações; (3) a quantidade de informação disponível; (4) o tamanho das organizações que trabalham ou utilizam a atividade de relações públicas; (5) o tamanho das empresas de relações públicas e (6) a quantidade e a variedade das "novas" tecnologias aplicáveis às organizações.

Quanto à quantidade de espaços de mídia disponíveis, o autor explica que ocorreu um significativo crescimento tanto na mídia impressa quanto na mídia de transmissão. Ambas têm presenciado uma fusão de programação de entretenimento e de informação, assim como uma fusão entre as próprias mídias. Essas mudanças significativas estão criando mais oportunidades de relacionamento do público.

Se em 2001, segundo Lordan (Ibid., p. 584), já houve um crescimento dos "espaços de mídia disponíveis" e esses criaram mais oportunidades de relacionamento do público, podemos até imaginar atualmente o quanto essas oportunidades se expandiram, não apenas com a familiaridade dos públicos em participar desses ambientes, mas também com os outros espaços que surgiram após o período citado. Em 2014, por exemplo, a Revista Época[26]apresentou uma matéria com o resultado de uma pesquisa que mostrava o crescimento de outras mídias sociais, além do Facebook:

[26] Revista Época. Acesso em 15/04/2014.

> embora o Facebook continue ganhando usuários, ele há muito deixou de ser a rede social que mais cresce. Segundo uma pesquisa feita com 170 mil pessoas em 32 países pela consultoria GlobalWebIndex, o número de usuários ativos do Facebook diminuiu 3% em 2013. No mesmo ano, o Pinterest (um site de compartilhamento de imagens) cresceu 6%. O LinkedIn (rede de relacionamento profissional) aumentou 9%. E o Instagram (de imagens), 23%. O WhatsApp (rede de mensagens comprada pelo Facebook) ultrapassou os 400 milhões de usuários em quatro anos.

Além do crescimento dos espaços, com a velocidade da transmissão de informações, as "novas" tecnologias redefiniram a ideia da entrega da informação "*in time*". Nesse sentido, a demanda dos públicos para as organizações, principalmente para aquelas que utilizam plataformas interativas, cresceu significativamente. Os indivíduos esperam uma resposta rápida das empresas. Além disso, a conversa pode ser instantânea.

A adoção das tecnologias de comunicação, segundo o mesmo autor, também é o resultado da quantidade de informação disponível. Houve um crescimento na capacidade de armazenamento das informações resultando em um aumento surpreendente da quantidade de informações disponíveis aos consumidores de notícias. Frente a tal crescimento, os agentes de relações públicas contam, cada vez mais, com essas tecnologias avançadas para coletarem, organizarem e priorizarem as informações. Da mesma forma, os indivíduos também estão diante de uma avalanche de informações necessitando priorizar a busca pelo que mais interessa.

As organizações também cresceram e passaram a utilizar mais o serviço de relações públicas. Assim como houve um crescimento no volume de informações disponíveis, ocorreu uma demanda maior pela atividade de relações públicas e tanto as organizações quanto os profissionais dessa área e os indivíduos em geral se beneficiaram com isso.

O quinto aspecto que Lordan observa é o crescimento das empresas de relações públicas. Elas também acompanharam a evolução das tecnologias de comunicação. Empresas globais de relações públicas, como a Edelman e a Bursohn-Marsteller, por exemplo, cresceram também no campo da comunicação digital para poder atender às expectativas de seus clientes. Ambas definem claramente em suas propostas a oferta e a atuação no serviço digital.

Ainda segundo o mesmo autor, uma tendência final que contribui para o crescimento do uso das TICs em relações públicas é o avanço das próprias tecnologias, ou seja, nunca houve tantas facilidades de tecnologia da informação disponíveis, o que leva a um aumento significativo e, às vezes, inconstante do uso desses produtos. Como já mostrado

anteriormente, com o passar dos anos, percebemos, cada vez mais, diferentes locais e formas de nos comunicarmos e tanto as organizações quantos os indivíduos podem fazer uso desses meios.

Portanto, após analisarmos as seis áreas descritas por Lordan, entendemos que o autor foi assertivo na sua constatação de que a adoção das "novas" TICs é o resultado do crescimento e da interação dessas áreas. Avaliando pelo lado das empresas, realmente há uma infinidade de espaços para que a comunicação possa ser realizada, assim como uma variedade de tecnologias aplicáveis à comunicação das organizações. Além disso, a velocidade e a quantidade de informações disponíveis para tornar essa comunicação mais eficaz são cada vez maiores, o que faz com que as empresas tenham a possibilidade de melhorar o conteúdo de suas comunicações, bem como a velocidade de resposta e entrega das mesmas. Somam-se a isso o crescimento das próprias organizações, a necessidade de se contratar serviços de relações públicas e, consequentemente, o aumento das próprias empresas de relações públicas. Portanto, acreditamos que as "novas" tecnologias em relações públicas são intrínsecas ao desenvolvimento e crescimento da área.

Para Springston (2001, p. 603), "a internet e as tecnologias relacionadas ao computador estão revolucionando a maneira como indivíduos e organizações se comunicam". O autor explica que a transformação da tecnologia digital tem implicações de longo alcance para a prática das relações públicas. Tradicionalmente, essa prática contava com dados da pesquisa tradicional de mídia de massa. Mas, com a convergência das tecnologias possibilitadas pelos computadores, outras oportunidades surgiram para a pesquisa em relações públicas.

Portanto, após a opinião de Heath, Lordan e Springston sobre as relações públicas no ciberespaço, entendemos que, para os autores, a relação entre a atividade de relações públicas e as TICs são fundantes para o exercício e o crescimento da profissão. Health disse que um dos grandes desafios para as relações públicas seria o entendimento e o uso adequado das "novas" tecnologias de comunicação. Já Lordan abordou por que essas tecnologias são ou precisam ser introduzidas na área e, por fim, Springston, afirmou que a internet e as tecnologias relacionadas ao computador estão revolucionando a maneira como indivíduos e organizações se comunicam.

Embora a importância da relação entre relações públicas e as TICs tenham sido defendidas pelos autores citados, precisamos verificar se essa relação é fundamental para

respondermos ao nosso propósito de entender o que vem a ser relações públicas na contemporaneidade.

Freire e Medeiros (2013, p. 1) refletem acerca da Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas, de James Grunig, e sua aplicabilidade na contemporaneidade. Para eles, o profissional de relações públicas precisa estar preparado para utilizar as "novas" tecnologias de comunicação, principalmente no que diz respeito às redes sociais da internet a fim de alcançar os públicos da organização e ampliar os canais de diálogo com os mesmos.

De acordo com Grunig (2011, p. 45), a Teoria Geral da Excelência "oferece uma estrutura conceitual para a prática profissional de relações públicas, que, com aplicações e revisões adequadas em diferentes culturas organizacionais e nacionais, é um componente fundamental da gestão eficaz em todo o mundo". De acordo com o autor (Ibid., p. 53),

> ela é composta por dez princípios genéricos que descrevem as características de departamentos e programas de Relações Públicas e o contexto interno e externo da organização, e demonstram seu valor tanto para a organização como para a sociedade. Os princípios estão dispostos em sete categorias que representam as principais áreas de estudo e prática da atividade.

Freire e Medeiros (2013, p. 3) acreditam que o ponto chave para o sucesso da organização é a simetria nas relações públicas, abordada na categoria quatro, "Modelos de Relações Públicas".

Sendo assim, os autores defendem que o ambiente digital é o que melhor viabiliza o desenvolvimento desse relacionamento de longo prazo, pois permite o diálogo e a interação entre a organização e seus públicos. Portanto, o papel do RP é compreender o potencial das plataformas de mídias sociais digitais e apontá-las como essenciais para a excelência da profissão.

Ainda segundo Freire e Medeiros (Ibid., p. 12), é função do profissional de RP realizar a interação com os públicos e incluir as plataformas de mídias sociais digitais no planejamento estratégico da comunicação organizacional. Esse profissional precisa ter em mente o que tais plataformas disponibilizam, quem são os usuários que participam delas, qual o objetivo da empresa em decidir ter presença nesse ambiente, saber quem vai administrá-la e com qual frequência e saber através de quais ações se conseguirá estabelecer o diálogo.

Dessa forma, entendemos que Freire e Medeiros consideram a tecnologia, por meio das plataformas de mídias sócias digitais, uma grande oportunidade para as relações públicas

se adequarem às características da sociedade contemporânea, visto que o ambiente digital é quem oferece hoje as melhores condições à simetria.

Na mesma linha da comunicação simétrica de duas mãos, que beneficia as organizações e seus públicos, Terra (2007, p. 8) contextualiza a comunicação bidirecional, direta e instantânea, como o padrão das Relações Públicas Digitais. Para ela, entende-se por comunicação bidirecional aquela que permite a oportunidade de resposta e interação entre os emissores e receptores de uma mensagem. Essa comunicação é direta porque dispensa intermediações e é instantânea porque acontece em tempo real.

Ainda segundo a autora, o conceito de comunicação de mão dupla ou bidirecional remonta à história das relações públicas, que, desde o surgimento, valem-se da multidirecionalidade do processo comunicacional, bem como se preocupam com a abertura de vias de diálogo entre as partes para as quais trabalha.

Portanto, se a atividade de relações públicas apresenta as características de multidirecionalidade e diálogo entre as partes e o ambiente digital possibilita que tais fatores sejam colocados em prática, como não pensar que o ambiente digital contribuiu para que as relações públicas pudessem ampliar, redefinir e segmentar as formas de contato com os públicos?

Terra (Ibid., p. 7) explica que características como segmentação de públicos, interação, participação e construção coletivas, comunicação direta, ágil, de rápida disseminação (capacidade viral) e que pode ser gerada pelo consumidor são os fatores que modificaram a comunicação tradicional e que acabaram por se tornar o padrão das comunicações *on* e *off-line*, além de influenciarem as ações de relações públicas por meio da rede.

A resposta à pergunta - como não pensar que o ambiente digital contribuiu para que as relações públicas pudessem ampliar, redefinir e segmentar as formas de contato com os públicos? - diz respeito ao surgimento das relações públicas digitais e da comunicação organizacional digital, que Terra (2011, p. 263) apresenta como decorrentes do fenômeno da digitalização e da própria evolução da sociedade.

Sendo assim, entendemos que as relações públicas digitais são intrínsecas à internet, mais especificamente, às TICs, pois, de acordo com Terra (Ibid., p. 266), essas tecnologias possibilitaram que as atividades de relações públicas se realizassem de maneira mais

segmentada e as capacidades comunicativas melhorassem em efetividade e eficácia devido a uma especialização das ferramentas dirigidas aos públicos. Ainda segundo a autora:

> um dos elementos que mais vão modificar essa relação são as tecnologias que trazem rapidez, formação de comunidade e interações, já que é possível elaborar mensagens específicas e analisá-las mediante atividades concretas. Tudo isso pressupõe uma melhora considerável de um dos aspectos mais frágeis, como as avaliações e a confiabilidade das estratégias comunicativas.

Somam-se a isso duas características comuns às relações públicas e à comunicação digital, que são a interação e o *feedback*. Para Terra (Ibid., p. 264), esses dois atributos, da mesma forma que são evidentes na comunicação digital, podem ser equiparados aos conceitos de comunicação simétrica ou assimétrica de mão dupla em relações públicas. Tais conceitos têm raízes nos mesmos objetivos das relações públicas.

Portanto, vimos que Terra, assim como Freire e Medeiros, também considera o ambiente digital fundamental para as relações públicas exercerem suas atividades e conseguirem atender às expectativas da empresa e dos públicos. Fica praticamente impossível dissociar as relações públicas do campo digital, visto que tudo indica que as tecnologias de comunicação e informação são um caminho sem volta e que a tendência é que, cada vez mais, novas plataformas de relacionamento sejam criadas. Além disso, é nesse ambiente que se encontra uma diversidade de comportamento dos públicos e que a interação e o diálogo são quase que naturais. Portanto, é importante para a atividade de relações públicas, na contemporaneidade, que o profissional dessa área inclua em seu planejamento global de comunicação o ambiente digital como mais uma forma de a empresa se relacionar com os públicos criando, assim, vínculos e estabelecendo relações de confiança, que só são viáveis se houver a interação, o diálogo e o relacionamento com os grupos.

Dessa forma, chegamos ao final da seção I compreendendo que a relação entre as TICs e a atividade de RP é fundamental e fundante para que a atividade se desenovolva na atualidade, assim como para identificar que o ambiente digital contribuiu para que as relações públicas possam ampliar, redefinir e segmentar as formas de contato com os públicos. O percurso das relações públicas tradicionais até as relações públicas digitais ou, como já citado anteriormente, o nascimento das relações públicas digitais fica mais bem compreendido se entendermos a evolução da web, como segue na seção II.

Seção II - A Internet e a Web

Antes de nos aprofundarmos na evolução das fases da web, é preciso entender a própria diferença entre internet e web e apresentar algumas importantes definições que preconceberam a web 1.0.

A Internet foi usada pela primeira vez em 1969 e se difundiu rapidamente vinte anos mais tarde (Castells, 2011, p. IX). Para Castells (Ibid., p. 82), sua criação e seu desenvolvimento foram consequência de uma fusão singular de estratégica militar, grande cooperação científica, iniciativa tecnológica e inovação contracultural. Teve origem em uma inovadora instituição de pesquisa: a Agência de Projetos de Pesquisa Avançada (ARPA) do Departamento de Defesa dos Estados Unidos e seu conceito foi criado por Paul Baran em 1960-4, sendo uma das estratégias criar um sitema de comunicação invulnerável a ataques nucleares.

Ainda segundo Castells, a primeira rede de computadores se chamou ARPANET e entrou em funcionamento em 1969. Mais tarde, em 1980, com o avanço das pesquisas e das diferentes redes que estavam se formando (redes para estudos militares, redes científicas e redes para acadêmicos, por exemplo), a rede das redes passou a se chamar ARPA-INTERNET para, depois, ficar apenas internet. No entanto, foi em 1995 que iniciou a movimentação para a privatização da internet. Nesse sentido, o autor (Ibid., p. 83) explica:

> uma vez privatizada, a Internet não contava com nenhuma autoridade supervisora. Diversas instituições e mecanismos improvisados, criados durante todo o desenvolvimento da Internet, assumiram alguma responsabilidade informal pela coordenação das configurações técnicas e pela corretagem de contratos de atribuição de endereços da Internet.

Por fim, em 1999, já não existia nenhuma autoridade clara sobre a Internet no mundo, o que era um sinal das características anarquistas do novo meio de comunicação, tanto tecnológica quanto culturalmente (Ibid., p. 84).

A World Wide Web - WWW ou, simplesmente, Web, surgiu como um avanço da Internet possibilitando a muito mais pessoas o acesso a essa tecnologia. Como explica Castells (Ibid., p. 87), a capacidade de transmissão de gráficos da Internet era muito limitada e era difícil de localizar e receber informações. A Web foi considerada, na época, um novo aplicativo. Nas palavras do autor, era a “a teia mundial” que organizava o teor dos sítios da Internet por informação, e não por localização, oferecendo aos usuários um sistema fácil de

pesquisa para procurar as informações desejadas. A Web foi inventada na Europa, em 1990, por um grupo de pesquisadores chefiados por Tim Berners Lee (Ibid., p. 88).

Resumindo a revolução da comunicação, a Internet, após sua privatização na década de 1990, tornou-se popular e utilizada em diversas atividades. Na década seguinte, ocorreu a explosão da comunicação sem fio, que, segundo Castells (Ibid., p. x), "foi a tecnologia de difusão mais rápida da história da comunicação". Em 2000, assistimos à convergência tecnológica entre internet, comunicação sem fio e várias aplicações que distribuem capacidade comunicativa pelas redes sem fio, multiplicando, assim, os pontos de acesso à internet. Nas palavras do autor (Ibid., p. XI),

> a internet, a World Wide Web e a comunicação sem fio não são mídias no sentido tradicional. São, antes, os meios para a comunicação interativa. No entanto, as fronteiras entre meios de comunicação de massa e todas as outras formas de comunicação estão perdendo a nitidez. O email é predominantemente uma forma de comunicação entre duas pessoas, mesmo quando levamos em consideração o uso dos recursos de envio de cópia e mala-direta. Mas a internet é muito mais ampla do que isso. A World Wide Web é uma rede de comunicação usada para postar e trocar documentos. Esses documentos podem ser texto, áudio, vídeo, software, literalmente qualquer coisa que possa ser digitalizada.

Na mesma linha da convergência tecnológica e dos meios para a comunicação interativa, Jenkins (2009, p. 32) afirma que os meios midiáticos estão passando por mais uma mudança de paradigma. Segundo o autor: "(...). Se o paradigma da revolução digital presumia que as novas mídias substituiriam as antigas, o emergente paradigma da convergência presume que novas e antigas mídias irão interagir de formas cada vez mais complexas. (...)".

Essa interação entre as novas e antigas mídias é o que o autor chama de cultura da convergência, nome dado a uma de suas importantes obras na qual ele trabalha os conceitos de convergência dos meios de comunicação, cultura participativa e inteligência coletiva.

Quando Jenkins (Ibid., p. 29) fala em convergência, ele se refere ao "fluxo de conteúdos através de múltiplas plataformas de mídia, à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação (...)". Para o autor (Ibid., p. 51), a convergência representa uma mudança no modo como encaramos nossas relações com as mídias. Ainda segundo ele (Ibid., p. 30), representa também uma transformação cultural, à medida em que consumidores são incentivados a procurar novas informações e fazer conexões em meio a conteúdos de mídia dispersos.

A cultura participativa representa o que a mídia tem proporcionado aos indivíduos, ou seja, de passivos se tornaram atuantes e, de acordo com seus interesses, participativos. Nas

palavras de Jenkins (Ibid., p. 30), "em vez de falar sobre produtores e consumidores de mídia como ocupantes de papéis separados, podemos agora considerá-los como participantes interagindo de acordo com um novo conjunto de regras, que nenhum de nós entende por completo".

Já a inteligência coletiva, para Jenkins, representa aquilo que pode ser feito em conjunto somando o que cada um sabe e tem de melhor. Segundo o autor (Ibid., p. 30), "nenhum de nós pode saber tudo. Cada um de nós sabe alguma coisa e podemos juntar as peças se associarmos nossos recursos e unirmos nossas habilidades". Ainda segundo ele, "a inteligência coletiva pode ser vista como uma fonte alternativa de poder midiático. Estamos aprendendo a usar esse poder em nossas interações diárias dentro da cultura da convergência".

Portanto, dando sequência na revolução da comunicação, podemos dizer que, nos últimos anos, falou-se em C*ultura da Convergência* (Jenkins, 2009) e, atualmente, o mesmo autor (2013, p. 1), em sua mais recente obra, *Spreadable Media*, aprofunda suas ideias originais na busca de valores e significados nas múltiplas economias que constituem a nova mídia. Entre muitos outros aspectos, Jenkins examina um novo modelo híbrido de circulação onde uma combinação de forças determina como o material é compartilhado nas culturas de uma forma muito mais participativa e desordenada. Em meio às suas diversas e inovadoras afirmações, o autor[27] (apud CORRÊA, 2013, p. 287):

> (...) revê suas propostas originais de *Cultura da Convergência*, saindo de uma visão mais utópica da participação total e independente das audiências (ou dos fãs) e propondo um entendimento mais complexo da participação do público que hoje enfrenta obstáculos corporativos e tecnológicos, entre outros, para fazer emergir suas diferentes vozes.

O capítulo IV irá retomar o modelo híbrido de circulação proposto por Jenkins bem como as estratégias de comunicação que envolvem a web e as mídias na atualidade. Sendo assim, com base na breve abordagem sobre a internet, a web e os principais momentos que fizeram e ainda fazem parte das transformações da comunicação relatados até aqui, cumprimos com o propósito desta segunda seção, que era basicamente entender a diferença entre internet e web. Com isso, ficará mais claro compreender como se deu a evolução da Web de 1.0 para 2.0 e, atualmente, de acordo com alguns especialistas, para 3.0 e até 4.0, como veremos na próxima seção.

---

[27] JENKINS, Henry; FORD, Sam; GREEN, Joshua. **Spreadable media**: Creating Value and Meaning in a Networked Culture. New York: New York University Press, 2013.

Seção III – A evolução da Web em quatro cenários

A Web 1.0

A Web 1.0 inicia-se com o surgimento da própria WWW nos anos noventa e é considerada a primeira era da Web. Nesse período, já apresentava características técnicas, instrumentos e ferramentas de comunicação, além de formas de participação do usuário, como Corrêa (2003) define na figura 4.

Cenário 1.0 de Presença Digital		
Características Técnicas	Instrumentos e Ferramentas de Comunicação	Formas de Participação do Usuário
Multimedialidade Hipermedialidade Interatividade	Websites (portais, hotsites, intranet, etc.) Jornais e Revistas Online (Transposição de veículos de mídia tradicional) E-mails Newsletters	Fale conosco Fóruns Bate-papos Faq's Enquetes

Figura 4 – Cenário 1.0 de Presença Digital
Fonte: Corrêa, Elizabeth S. 2003, p. 155.

De acordo com o senso coletivo da Wikipédia[28],

> a *web* 1.0 é considerada como estática, sendo que seus conteúdos não podem ser alterados pelos usuários (utilizadores) finais. Todo o conteúdo da página é somente leitura, por isso o termo estático. Na *web* 1.0, não existia a interatividade do usuário com a página, onde somente o *webmaster* ou o programador pode realizar alterações ou atualizações da página.

Para exemplificar esse cenário, vamos pensar na comunicação de uma empresa qualquer na época. Ela tinha um *site* para os públicos em geral, intranet para os funcionários, utilizava email, oferecia um serviço de "fale conosco" ou de salas de "bate-papos", entre outros exemplos, como os já descritos por Corrêa na figura 4, para oferecer uma possibilidade de interação com os seus públicos, mesmo que essas possibilidades estivessem sempre sob o domínio do emissor, no caso, a empresa.

[28] WIKIPÉDIA. Web 1.0. Acesso em 22/3/2014.

Portanto, há alguma interatividade na Web 1.0 a partir do momento em que, de alguma forma, os usuários podem se comunicar com a empresa. No entanto, a oferta de instrumentos de interatividade não reflete totalmente seu conceito. Ainda segundo a autora (Corrêa, 2003, p. 155):

> no cenário 1.0, uma vez que o controle do conteúdo e das relações permanece nas mãos do emissor, a maioria de suas propostas de interatividade e diálogos com o usuário não passa de ações que simulam a participação. Por exemplo, o conhecido canal de email "fale conosco" torna-se um simulacro de bidirecionalidade a partir do momento em que o usuário não recebe a resposta adequada e oportuna às suas indagações (...).

Dessa forma, se, nessa fase, a maioria das propostas de interatividade com os públicos não passa de ações que simulam a participação, podemos dizer que, na Web 2.0, a interação será o ponto forte, possibilitando ao usuário, até então considerado passivo, tornar-se um produtor de conteúdo podendo, inclusive, compartilhar suas mensagens.

A Web 2.0

O termo Web 2.0, de acordo com a mesma autora (Ibid., p. 148), surgiu em 2004 e foi cunhado pelo consultor norte-americano Tim O'Reilly numa conferência que organizou nos Estados Unidos para discutir como a web estava produzindo sistemas, aplicativos e ferramentas que cada vez mais municiavam o usuário para ações de comunicação e relacionamento autônomos, sem a intervenção dos conhecidos veículos de mídia para a formação da opinião da sociedade.

Surgia, assim, uma "nova classe" de público, o público das redes, o indivíduo conectado, as audiências (Jenkins, 2009) ou o usuário-mídia (Terra, 2010) para provocar nas organizações outro formato de comunicação que deveria incluir também o ambiente digital. Na tentativa de concretizar essa mudança, podemos dizer que, com a Web 2.0, literalmente, nasceu mais um espaço para a comunicação, um espaço virtual, um local repleto de desafios para a comunicação organizacional. De acordo com Corrêa (2003, p. 149), esses desafios se justificam, pois:

> (...) a web 2.0 potencializa a ação do usurário na rede por meio da oferta, quase sempre gratuita, de ferramentas que permitem a expressão e o compartilhamento com outros usuários de opiniões, criações, desejos, reclamações, enfim, qualquer forma de comunicação interpessoal.

Além da interação, da possibilidade de livre expressão e do compartilhamento, conforme dados coletivos da Wikipédia[29], a Web 2.0 fez com que os usuários diminuíssem a taxa de *download* e aumentassem a de *upload*, o que indica que o usuário está interagindo mais com a web e trocando mais informações por compartilhamento. A *Web* 2.0 é chamada de *Web* participativa ou colaborativa.

Para as organizações, a Web 2.0 representa um compartilhamento do poder da informação. Poder esse que, no cenário 1.0, ficava quase que totalmente sob o domínio das empresas, e, no ambiente 2.0, proporciona ao usuário assumir o papel de "comunicador autônomo", o que provoca nas empresas um replanejamento da sua comunicação e do seu relacionamento com os públicos de interesse. Nesse sentido, Corrêa (2003, p. 150) explica que:

> no mundo 2.0, a questão não é mais a inclusão de um novo suporte e meio de distribuição (a web), nem a instantaneidade, o tempo real. É isso acrescido de: ruptura do predomínio do polo de emissão; criação de canais de informação e conversação independentes das fontes formais; alto grau de envolvimento e personalização por parte dos usuários; alto grau de articulação coletiva; facilidade de comunicação e expressão pela concentração, no mesmo ambiente digital, de ferramentas de produção de conteúdo e de participação e diálogo.

Analisando as características da Web 2.0, podemos dizer que esse ambiente praticamente obriga as organizações a ampliarem seu estado tradicional de comunicação para outro patamar, no qual elas precisam incluir em seu modelo de comunicação um planejamento que abranja o ambiente digital e o público diverso que dele faz parte.

Para finalizar o cenário 2.0 da presença digital, Corrêa apresenta a evolução nas características técnicas, nos instrumentos e ferramentas de comunicação, bem como nas formas de participação do usuário, da Web 1.0 para a 2.0, conforme a figura 5.

[29] WIKIPÉDIA .Web 2.0. Acesso em 22/3/14.

Cenário 2.0 de Presença Digital		
Características Técnicas	Instrumentos e Ferramentas de Comunicação	Formas de Participação do Usuário
Multimedialidade Hipermedialidade Interatividade + Conteúdo gerado pelo usuário Compartilhamento Diálogos e Conversações	Expressão / Opinião Blogs • Wikis • SMS Comunidades (Facebook, Orkut, MySpace, Twitter) Produção YouTube • Flickr Picasa • Podcasts SlideShare Publicação / Avaliação Digg • Slashdot Overmundo	Expressão / Opinião Blogs • Wikis • SMS Comunidades (Facebook, Orkut, MySpace, Twitter) Produção YouTube • Flickr Picasa • Podcasts SlideShare Publicação / Avaliação Digg • Slashdot Overmundo

Figura 5 – Cenário 2.0 de Presença Digital
Fonte: Corrêa, Elizabeth S.2003, p. 156.

Portanto, fica evidente o aumento das possibilidades de comunicação quando analisamos comparativamente os cenários 1.0 e 2.0. Para as empresas, como já dito anteriormente, o surgimento do espaço virtual e de suas inúmeras alternativas de comunicação é um grande desafio e, para os usuários, uma oportunidade, ou, dependendo da usabilidade, uma facilidade.

A Web 3.0

A Web 3.0 surge com amantes e críticos do termo. Muitos estudiosos acreditam que já estamos vivendo nesse ambiente e outros acham que ainda estamos no cenário 2.0 ou em transição entre cenários. Talvez dependa do ângulo de observação, pois, para a comunicação das organizações, por exemplo, o ambiente 3.0 pode ser futuro, mas para usuários e segmentos voltados para tecnologia, certamente é um cenário bastante comum.

Independentemente das diferentes formas de interpretação do termo e de quem está ou não implementando projetos nessa onda de tecnologia, o fato é que a Web 3.0 foi anunciada como mais uma grande revolução da Web.

De acordo com dados coletivos da Wikipédia[30], a web 3.0 é só um conceito que está chegando à sua fase final e entrando em aplicação. Chamada de *Web* semântica ou *marketing,* a Web 3.0 tem o intuito de mudar as formas de pesquisas para facilitar a localização dos dados considerados em excesso na *Web* 2.0, além de incrementar a interatividade entre homem e máquina.

Santaella (2010, p. 72), quando escreveu a respeito das linhas de frente do ciberespaço e seus híbridos, contextualizou a Web 3.0 como uma das várias linhas de frente do então atual estado da arte. Segundo a autora,

> a Web- 2.0 e suas plataformas participativas (wikipédias, *blogs*, *podcasts*, o uso de *tags* (etiquetas) para compartilhamento e intercâmbio de arquivos no Del.icio.us e de fotos no Flickr, redes sociais como Facebook, Orkut, MySpace, Goowy, Hi5, o YouTube e o Second Life) já começam a se imiscuir com a 3.0, a web semântica aliada à inteligência artificial por meio da qual a rede deve organizar e fazer uso ainda mais inteligente do conhecimento já disponibilizado *on-line*.

Percebemos que, naquele ano, a autora (Ibid., p. 72) já apontava para uma mistura entre os cenários 2.0 e 3.0 mostrando a gama de características que comporiam a Web 3.0, conforme resumiremos aqui: (1) a web irá refinar os dados de pesquisa para o usuário. O motor de busca estreitará a pesquisa até o ponto de entregar exatamente o que o usuário quer. São motores de busca que são capazes de processar a informação, filtrando e interpretando os resultados para produzir respostas concretas. A internet será um mundo de dados que descrevem dados. Como resultado da característica acima, o usuário será afastado das pesquisas por palavras-chave, pois a internet deixará de ser um mundo de documentos para ser um mundo de dados que descrevem dados; (2) as páginas poderão ser lidas não só por pessoas, mas também por máquinas, como resultado do item anterior; (3) o uso de gráficos animados, áudio e vídeos de alta definição, 3D, e muito mais, tudo isso dentro do *browser*. Enfim, grande parte dos *websites* vão se tornar *webservices*.

A web semântica, até então tratada como o conceito central da web 3.0, agora é que começa a alcançar seu estágio de consolidação (Adolphs, *et al.*[31], 2010 apud Corrêa e Bertocchi, 2012, p. 124).

---

[30] WIKIPÉDIA.Web 3.0. Acesso em 22/3/14.

[31] ADOLPHS, Peter; CHENG, Xiwen; KLÜWER, Tina, USZKOREIT, Hans; XU, Feiyu. Question Answering Biographic Information and Social Network Powered by the Semantic Web. In: **Proceedings of the Seventh Conference on International Language Resources and Evaluation**, Valletta, Malta: European Language Resources Association (ELRA), 2010. Disponível em: http://www.lrec-conf.org/proceedings/lrec2010/summaries/611.html.

Corrêa e Bertocchi (Ibid., p. 124) consideram que "a web semântica, *apps*, algoritmos, bancos de dados, entre outros, são manifestações ciberculturais contemporâneas e alteram formas de sociabilidade, nos vemos, portanto, diante de mais um campo de discussões e reflexões, para não dizer de mudanças prementes".

Ao pesquisarem sobre o termo, as autoras (Ibid., p. 125) encontraram diversas expressões, inclusive algumas já citadas nesse capítulo, que mostraremos resumidamente: a ideia de que a rede terá uma inteligência autônoma; de que conseguirá reconhecer os padrões individuais de uso e personalizar conteúdos para cada usuário de forma a fortalecer essa inteligência universal; um sistema de alavancagem do marketing digital, entre outros.

Embora a descrição pareça ser positiva e revolucionária quanto à web semântica, as autoras acreditam que são visões equivocadas acerca de seus impactos sociais.

> o que vemos, em geral, é a mitificação da WS, erroneamente relacionada apenas com a ideia da *Web 3.0*, anunciada como a grande nova etapa da rede mundial de computadores, a entrada para um mundo de facilidades na relação homem-máquina, o mais novo momento transformador da sociedade contemporânea.

Portanto, diferentemente de outros autores, Corrêa e Bertochi não correlacionam a web semântica somente à web 3.0 ou acreditam que ela seja o ponto central de todas as revoluções. As autoras reconhecem que a web semântica irá promover e, em muitos casos, já promove transformações significativas no uso da web. Entretanto, elas vão muito além refletindo sobre o fato de que:

> tais transformações como resultantes de um processo que tem seu cenário instalado no *back office* da rede (algoritmos, *software*, sistemas de bancos de dados, aplicativos, linguagens de máquina etc.), um processo maquínico que só terá uma dimensão socialmente transformadora a partir do exercício do processo comunicativo, ou seja, a partir da atuação do profissional de comunicação como agenciador, municiador, mediador, articulador e analista humano comportamental dessa etapa de organização e criação de significados à imensa massa informativa que circula no ciberespaço. A saber, o que chamamos aqui de curador de informação – alguém que coloca perspectiva sobre o dado.

Nesse sentido, antes de entender o ponto de vista de Corrêa e Bertocchi, até poderíamos chegar a pensar o quanto a vida do profissional de comunicação poderia ficar facilitada na era da web 3.0, mas a conclusão a que chegamos é o quão importante é ou ainda será o papel desse profissional na contemporaneidade. As autoras trazem uma dimensão humana numa onda de imersão tecnológica. Segundo elas (Ibid., p. 125):

> para alguns, no cenário da *web 3.0*, os algoritmos serão os grandes *experts* capazes de cumprir essa missão, chegando mesmo a substituir a editorialização humana. Na nossa visão, uma WS socialmente relevante não irá falar por si mesma, mas por meio da Comunicação. Ou seja, sem o comunicador como agenciador dessa rede –

> ao lado da máquina – há somente uma *web* semântica totalitária. Cabe, portanto, repensar o posicionamento do jornalista e das empresas informativas diante desse próximo panorama.

Por meio desse reconhecimento ao papel do profissional de comunicação e de seu posicionamento frente aos algoritmos e ao contexto da WS como um curador da informação, as autoras dão continuidade ao tema, apresentando, entre outras coisas, algumas definições específicas de web semântica, como a de Berners-Lee, Hendler & Lassila[32] (2001, apud CORRÊA E BERTOCCHI, 2012, p. 126):

> a *Web* Semântica não é uma rede separada, mas uma extensão da atual, na qual a informação recebe um melhor significado, os computadores são mais bem programados e as pessoas trabalham em colaboração.

Sendo assim, segundo as mesmas autoras, a WS nada mais é que a própria *Web* dentro de outra configuração. No entanto, não é o nosso propósito, nesta pesquisa, aprofundar o conceito de WS nem tampouco outras características da web 3.0, como os algoritmos e as *apps*. Nosso objetivo foi apenas mostrar diferentes reflexões a respeito dessa fase da web, na tentativa de entender, em linhas gerais, seu significado e principais características para, posteriormente, justificar ou esclarecer a atividade de relações públicas na contemporaneidade. Do ponto de vista das relações públicas, sim, é importante entender os avanços da web, seus atributos, aplicativos e produtos, mas em outro estudo que tenha a tecnologia e sua aplicabilidade técnica como foco do trabalho.

A Web 4.0

Conforme observamos, a Web 3.0 já se encontra em plena discussão. Sendo assim, o que pensar da Web 4.0? Diferentemente das fases anteriores, encontrar definições mais assertivas e consistentes do termo foi mais difícil. A maior parte do que foi encontrado está disponível na internet, foi escrito por estudiosos do mercado e profissionais que não necessariamente tenham interesses acadêmicos, embora alguns profissionais da academia também tenham feito contribuições. Nessa busca, também observamos o caráter colaborativo das informações, visto que muitos textos ainda estão em construção e outros apresentam comentários de usuários interessados no tema. Somam-se a isso as diversas plataformas onde o mesmo assunto era tratado (Wikipédia, YouTube, Slideshare, Prezi, blogs em geral e *sites*). Dessa forma, a pesquisa, a interação, a colaboração e a participação, características presentes na evolução dos cenários da web mostrados anteriormente, contribuíram para a construção das

[32] BERNERS-LEE, Tim; HENDLER, James; LASSILA, Ora. The Semantic Web. *Scientific American,* 284, no. 5 (May 2001): 34-43. Disponível em http://www.nature.com/ doifinder/10.1038/scientificamerican0501-34.

definições encontradas de web 4.0. Mesmo assim, apesar de ser um tema que já vem sendo discutido há alguns bons anos, ainda parece carente de estudos mais profundos ou até mesmo de definições mais precisas.

Nesta busca, encontramos algumas características a respeito da fase 4.0 que perpassam diferentes plataformas. A primeira delas, retirada de um blog[33], destaca a mobilidade e a ubiquidade.

> Hoje, somam-se a estas evoluções a mobilidade e a ubiquidade para marcar o nascimento da web 4.0. Segundo estudiosos, essa nova era funciona como um enorme sistema operacional dinâmico e inteligente, capaz de utilizar e interpretar as informações e os dados disponíveis para suportar a tomada de decisões. Isso tudo de forma automática, através de um sistema complexo de inteligência artificial.

Penã[34] (2011) destaca a convergência e a inteligência coletiva como características dessa fase. Para a autora, na web 4.0, alteram-se as formas de publicação e a autoria passa a ser domínio de qualquer indivíduo.

Somam-se a essas características a opinião de Papakonstantino[35] (2014), que trata da web 4.0 como a web do futuro, mas que está em desenvolvimento. O autor acrescenta que, nesse cenário, as pessoas podem interagir com a web fazendo perguntas e recebendo respostas como se estivessem conversando com outra pessoa e não com uma máquina. "A web vai funcionar como um assistente pessoal". O autor ainda associa a era 4.0 às tecnologias 3D.

Por fim, Santaella (2010, p. 72), ao abordar as linhas de frente do ciberespaço e seus híbridos, como já citado anteriormente, além de contextualizar a Web 3.0 como uma das linhas de frente do então estado atual da arte, também acrescentou: "(...) a era dos *terabytes* e *petabytes*, a computação em nuvem, a era da conexão onipresente e da mobilidade contínua, a computação ubíqua, pervasiva, sensiente, tudo isso caminhando para uma dinâmica de finíssima hibridação e de convergência total".

Portanto, conforme vislumbramos nessas contribuições, acreditamos que não há um consenso em relação ao assunto nem mesmo uma definição que permeie diferentes fontes. Existem aspectos que se complementam e que nos direcionam para uma ideia do que está por vir ou, quem sabe, dependendo do ponto de vista, já está entre nós.

---

[33] Internet Innovation. Disponível em http://www.internetinnovation.com.br/blog/como-sera-a-web-4-0/. Acesso em 30/3/2014.
[34] PEÑA, 2011. Disponível em http://pt.slideshare.net/mariloli/web-1-web2web-30-web-40. Acesso em: 30/3/2014
[35] PAPAKONSTANTINO, 2014. Disponível em http://prezi.com/xhjz3rdbdbgd/the-evolution-of-technology/. Acesso em 30/3/2014.

Em linhas gerais, podemos pensar que a pesquisa e o acesso ao conhecimento no meio digital eram aspectos fortes da web 1.0, visto que ela era considerada estática e o acesso era individualizado, ou seja, a participação do usuário era praticamente entre ele e seu conteúdo. A fase 2.0 trouxe a interação entre pessoas e conteúdos e as plataformas sociais foram as grandes novidades dessa época. Já a 3.0 aprimora profundamente as eras anteriores proporcionando um refinamento dos dados disponíveis para pesquisa e interação, sendo a web semântica um dos pontos centrais dessa fase. Por fim, a era 4.0 parece ser a fase da ubiquidade, ou seja, uma revolução de tudo aquilo que vimos até então e que nos faz pensar que conversaremos com máquinas de tal forma que, em outros tempos, poderíamos ser chamados de "loucos". No entanto, embora cada fase da web apresente suas características marcantes, tais fases não são exatamente cronológicas. Elas convergem e se sobrepõem. Portanto, a atividade de relações públicas praticada nesses contextos também converge e se sobrepõe.

Até aqui nosso propósito foi mostrar a relação entre as tecnologias de comunicação e a atividade de relações públicas, bem como o surgimento dessa profissão no ambiente digital, como vimos na seção I. Além disso, as definições de internet e web, assim como a evolução dos cenários 1.0 até 4.0 também foram apresentados nas seções II e III respectivamente para que pudéssemos tentar responder a pergunta feita no início deste capítulo: O que são relações públicas contemporâneas? Portanto, agora que já construímos a base para o que vamos abordar, a próxima parte analisará como ocorre a atividade de RP nas diferentes fases da web.

Seção IV – A atividade de Relações Públicas nas diferentes fases da web

Relações Públicas 1.0

Já vimos no capítulo II que a atividade de relações públicas é responsável pelo relacionamento da organização com seus públicos de interesse, que seu instrumento é a comunicação e que o profissional deve beneficiar tanto a empresa para que essa cumpra sua missão e atinja seus objetivos quanto seus públicos para que fiquem satisfeitos e tenham uma percepção positiva da organização.

Sendo assim, identificamos o exercício da atividade de relações públicas no cenário 1.0 da web quando analisamos os instrumentos e as ferramentas de comunicação descritos por Corrêa (2003) anteriormente. As empresas transmitiam e ainda transmitem suas mensagens, independentemente se essas são institucionais, internas ou mercadológicas, em *websites*, jornais e revistas *online*, emails e *newsletters*. Portanto, nesse período, o modo de uso das

ferramentas, bem como o conteúdo das mensagens acompanhavam as características da web 1.0, ou seja, os profissionais de comunicação estavam diante de uma rede estática, sem interação com o usuário e sob o domínio da empresa, considerada aqui o emissor das mensagens.

Dessa forma, como o controle dos relacionamentos, dos instrumentos de comunicação e do conteúdo estavam concentrados no ambiente das organizações, o profissional de relações públicas exercia sua atividade num contexto considerado tradicional de comunicação, ou seja, em um ambiente no qual os públicos ainda não compartilhavam o espaço comunicacional com as empresas e também não tinham autonomia para se expressarem, portanto, num cenário muito mais *off-line*, com o uso de meios de comunicação de massa e impressos em sua maioria, além de contatos presenciais. Um contexto que, mesmo sendo de comunicação tradicional, evoluiu para os meios eletrônicos e depois para os digitais, mas, ainda assim, não afetava a estrutura das estratégias de comunicação, pois o poder do uso dos meios e das mensagens ainda era das organizações e a participação dos públicos se dava pontualmente em canais como "fale conosco" e emails, ou seja, canais de domínio das empresas.

Nesse cenário mais tradicional de comunicação no ambiente 1.0, por mais que o profissional de relações públicas tivesse em mente que ele deveria exercer o modelo "simétrico de duas mãos"[36], o contexto do cenário 1.0 privilegiava a comunicação das empresas, deixando naturalmente os fatores relacionamento, negociação, concessões e administração de conflitos mais difíceis de serem colocados em prática. É por esse motivo que Freire e Medeiros (2013), citados anteriormente, acreditam que a excelência do modelo só será praticada no ambiente digital, pois é aquele que melhor viabiliza o desenvolvimento dos relacionamentos de longo prazo entre organizações e seus públicos permitindo que tais fatores sejam verdadeiramente colocados em prática.

Na mesma linha da comunicação tradicional no ambiente 1.0, as relações públicas, além de planejarem a comunicação fazendo uso ou não de determinados modelos estratégicos, também (1) procuram obter a compreensão mútua entre organizações e públicos; (2) buscam evitar conflitos; (3) têm praticamente o domínio dos meios para comunicar e criar suas mensagens e (4) estão mais para eletrônicas do que para digitais na fase que corresponde à web 1.0. Nesse sentido, Peruzzo (2009, p. 160), acredita que elas apresentam contradições quanto à sua teoria e prática. Segundo a autora:

[36] O modelo simétrico de duas mãos, de Grunig e Hunt, será detalhado no capítulo IV desta pesquisa.

> para além do valor intrínseco, para a sociedade, das premissas que fundamentam as relações públicas, o que não é dito é que, ao se vincularem a determinada organização ou a um governo, estão necessariamente comprometidas com estes. Em outras palavras, no interior do seu discurso, as relações públicas tradicionais (porque hoje já existem as relações públicas populares/comunitárias) assumem para si características altruístas: apresentam-se como se não se posicionassem em primeiro plano a favor daqueles aos quais se ligam institucionalmente e como se estivessem acima dos interesses de classe ou, melhor, como se não existissem classes antagônicas na sociedade capitalista em que atuam.

Embora o ponto de vista de Peruzzo seja crítico no que tange ao discurso e à prática da atividade de relações públicas, entendemos que o cenário 1.0 da web privilegiava quem detinha o poder da comunicação, portanto as empresas e o governo. Nesse sentido, Jenkins (2009, p. 30) ao se referir à convergência dos meios e à cultura participativa, portanto em um período em que a web 1.0 já poderia ser considerada "ultrapassada", porém ainda praticada, afirmava: "(...). Corporações – e mesmo indivíduos dentro das corporações da mídia – ainda exercem maior poder do que qualquer consumidor individual, ou mesmo um conjunto de consumidores. (...)". Portanto, essa questão do compartilhamento do poder entre empresa e públicos, ou mais especificamente, da "perda" de poder das organizações para indivíduos, parece ser resistente mesmo com a evolução dos cenários da web.

Além disso, como as relações públicas são responsáveis pela gestão da comunicação organizacional, é praticamente intrínseco o fato de elas agirem em prol de determinada instituição. Acrescentamos a isso o fato de Peruzzo ter escrito seu artigo em 2009 em uma versão atualizada da primeira edição de seu livro em 1982. Ou seja, da ideia original até o surgimento da web em 1990 são cerca de oito anos. Isso significa que, de fato, a autora estava se referindo às relações públicas tradicionais, que se utilizavam basicamente da comunicação de massa e da impressa. Dessa forma, portanto, estavam distantes do advento da web 1.0, principalmente da web 2.0 como veremos adiante, que praticamente impulsiona as organizações a estabelecerem uma nova postura diante de seus públicos.

O foco deste estudo não é averiguar se há ou não contradições na atividade de RP nem tampouco avaliar se as relações públicas trabalham para as organizações e pertencem ao modo capitalista de produção e, nesse sentido, beneficiando-as. Por essas razões, não nos aprofundaremos nas pesquisas de Peruzzo. Nosso propósito foi apenas mostrar que as relações públicas tradicionais, que evoluíram com o passar dos anos junto à comunicação das organizações, apresentam significativa relação com o cenário da web 1.0, visto que inúmeras formas de comunicação das empresas são realizadas por meio dos instrumentos e ferramentas de comunicação já citados anteriormente e que são característicos da era 1.0.

Portanto, embora a atividade de relações públicas seja bem mais antiga que a web 1.0, suas práticas também evoluíram com a chegada desse ambiente pela grandeza de possibilidades comunicacionais que ele oferece e também por todas as características inerentes à sua existência. Por esse motivo, fala-se em relações públicas 1.0 talvez como o primeiro grande passo da atividade rumo aos horizontes digitais ou contemporâneos.

No entanto, mesmo que os aspectos positivos sejam maiores, há ainda carências comunicacionais para as relações públicas 1.0, pois continuamos com a ênfase nas organizações e a variável interação, determinante para que as relações públicas exerçam sua atividade com eficácia, fica desfavorecida. Além disso, as relações públicas, no cenário 1.0, ainda permanecem com dificuldades quanto ao desenvolvimento de indicadores e métricas para mensurar a comunicação. Sendo assim, da mesma forma que a web evoluiu para a web 2.0, acreditamos que as relações públicas, de acordo com suas possibilidades e respeitando seus limites, também possam avançar quanto à sua forma de comunicar. Cabe, portanto, a elas definir se a presença das empresas no ambiente digital, como explica Corrêa (2003, p. 154), será de forma mais tradicional, informativa e pouco interativa de relacionamento na web ou se irá trilhar os caminhos do relacionamento participativo, oferecendo aos seus públicos outros meios e ferramentas para ampliar as formas de comunicação. Essa segunda possibilidade de estratégia de RP para as organizações se encontra no cenário 2.0 da web, que veremos a seguir.

Relações Públicas 2.0

Até este momento, ao abordar as relações públicas 1.0, trilhamos brevemente o caminho das relações públicas tradicionais, totalmente *offline*, para chegarmos em RP 1.0, que exerce suas atividades na web por meio do uso de instrumentos e ferramentas de comunicação pertinentes a esse período.

No entanto, para que as relações públicas possam evoluir de uma estratégia de comunicação mais tradicional, informativa e pouco interativa de relacionamento na web para um caminho de relacionamento participativo, oferecendo aos públicos outros meios e ferramentas para ampliar as formas de comunicação, como já citado por Corrêa, é preciso que as relações públicas sejam 2.0 ou, pelo menos, usufruam de parte dos benefícios da web 2.0.

O termo, RP 2.0, surgiu quando Solis (2009, p. xvii), na segunda metade da década de 90, observou uma mudança nas relações públicas, que ele chamou de RP 2.0, em

reconhecimento ao impacto que a Web teria nas relações públicas e como a indústria da comunicação seria forçada a ter que se conectar com seus públicos ao mesmo tempo em que continuava trabalhando no antigo formato. Portanto, as relações públicas 2.0 nasceram aproximadamente em 1999, bem antes da web 2.0, e foram inspiradas pelos primeiros sinais da mudança na mídia durante a ascensão da web 2.0.

Em linhas gerais, Terra (2010, p. 33) explica que,

> a web 2.0 permite, por meio das ferramentas (as chamadas mídias sociais), - em sua maioria gratuitas, – que os usuários participem, compartilhem, exponham, opinem, colaborem com conteúdos com outros internautas da rede. As definições quase sempre não possuem uma base acadêmica formalizada, ocorrendo pela prática, uso e experimentação dos próprios usuários.

Nesse cenário, os públicos passam a desempenhar outro papel frente às empresas, principalmente, pelo acesso às chamadas mídias sociais e pelo compartilhamento da informação nas diversas ferramentas disponíveis. Sendo assim, cabe ao profissional de relações públicas conhecer e entender como funcionam tais ferramentas para que sejam utilizadas da melhor forma nas estratégias de comunicação das empresas.

Terra (Ibid., p. 137) entende que "as relações públicas 2.0 se caracterizam pela atividade de mediação e/ou interação por parte de organizações ou agências (consultorias, etc.), com seus públicos na rede, especialmente, no que diz respeito às expressões e manifestações desses nas mídias sociais".

Nesse sentido, já identificamos atualmente diversas empresas fazendo uso de instrumentos e ferramentas de comunicação como blogs, Facebook, Twitter, Youtube, SlideShare, entre muitas outras pertinentes ao mundo 2.0. De maneira otimista, podemos imaginar que ocorreu um planejamento da comunicação antes que essas ferramentas fossem implementadas e, mais ainda, que um profissional de relações públicas elaborou a melhor estratégia de atuação da empresa nesses espaços. Pois, segundo a mesma autora (Ibid., p. 138),

> relações públicas 2.0 significa agregar às táticas tradicionais de divulgação conteúdos como vídeos, áudios, fotos, imagens e links que possam ser aproveitados de forma diferente, além de gerir e olhar estrategicamente para canais que permitem a participação e o retorno de usuários.

Sem dúvida, esse estado da comunicação organizacional onde o profissional de relações públicas planeja a comunicação da empresa é realmente o melhor que poderia acontecer. No entanto, temos indícios, na práxis, que nem sempre acontece assim. Em outras

palavras, a web 2.0 surgiu com uma avalanche de oportunidades para que as empresas possam evoluir no relacionamento com seus públicos e também para que a atividade de relações públicas, que tem em sua essência o relacionamento e o diálogo com os públicos, possa se tornar mais estratégica e valiosa para as empresas. De acordo com Terra (Ibid., p. 138):

> arriscamo-nos dizer aqui que a evolução dos relacionamentos organização-públicos passa pelas relações públicas 2.0 e se configura como evolução do conceito tradicional que até então praticávamos e conhecíamos. No entanto, o cerne das relações públicas sempre foi e será o diálogo e a via de mão dupla, conceitos absolutamente conectados com as mídias sociais e com a internet 2 e 3.0.

As características técnicas do ambiente 2.0, como a multimedialidade, a interatividade, a hipermedialidade, o compartilhamento das informações, os diálogos e o conteúdo gerado pelo usuário estão presentes nas ferramentas de comunicação utilizadas pelas empresas atualmente. No entanto, o grau de envolvimento e interação das empresas ou o estágio de presença e engajamento nas mídias sociais (Terra, 2011) vai variar de empresa para empresa, conforme a cultura, os gestores e o segmento de cada uma.

Popova (2012)[37] acrescenta o que vem a ser relações públicas 2.0 e a relaciona com a Web 2.0. Com foco nas expectativas das empresas e de seus clientes, a autora analisa os fatores que trouxeram as mudanças nas relações públicas tradicionais no que se refere à interação por meio da mídia social. O propósito é mostrar como uma profissão tradicional pode se integrar com os mais recentes e inovadores canais de comunicação. Nesse sentido, o objetivo de Popova vai ao encontro do que disse Terra anteriormente, ou seja, que relações públicas 2.0 significa agregar às táticas tradicionais de divulgação conteúdos como vídeos, áudios, fotos, imagens e links que possam ser aproveitados de forma diferente.

Popova questiona se realmente existe necessidade de diferenciar relações públicas 1.0, 2.0 e 3.0 ou se é mais um modismo tecnológico. Em seu artigo, ela inicia afirmando que há um debate ou uma controvérsia se existe ou vai existir RP 3.0 e faz referência a Brian Solis (2007)[38]. Segundo o qual, somente haverá 3.0 ou qualquer outro número se houver outra grande evolução, fusão ou descoberta na prática, na ciência e na arte das comunicações. Para ele, não se deve considerar apenas o avanço tecnológico, mas também o avanço na mentalidade das pessoas e o desenvolvimento dos mercados.

---

[37] POPOVA, Diana, 2012. Disponível em http://research.bfu.bg:8080/jspui/bitstream/123456789/366/1/BFU_2012_T_XXVII_%20Popova.pdf . Acesso em 15/3/2014.
[38] SOLIS, Brian, 2007. Disponível em http://www.briansolis.com/2007/04/prweek-claims-industry-enters-age-of-pr/. Acesso em 20/3/2014.

Para a autora (2012, p. 160), geralmente a hipótese de que RP 2.0 tenha surgido em decorrência da Web 2.0 é aceita, pois novas práticas na área se tornaram conhecidas devido ao desenvolvimento da era 2.0. Ela acredita na necessidade de uma conscientização das novas responsabilidades daqueles que utilizam as ferramentas de RP 2.0 com o intuito de alcançar um público que já não é o mesmo.

Para Popova (Ibid., p. 161), o interesse nas mídias sociais, demonstrado pelos profissionais de relações públicas e por pessoas das mais diversas áreas, não significa que se deve abandonar tudo que veio antes da web 2.0 focando apenas na mídia social. Existe uma grande parte da população que não utiliza as mídias sociais. No entanto, não se pode negar o fato de que o mundo está passando por um processo de "internetização" em que tudo pode ser feito na rede ou através dela.

Portanto, entendemos que o profissional de relações públicas deve planejar a comunicação da organização usufruindo daquilo que há de melhor tanto na web 1.0 quanto na 2.0, além de utilizar aspectos da comunicação tradicional que devem continuar presentes nas estratégias de comunicação. Acreditamos, assim, que a junção dessas três frentes - tradicional, RP 1.0 e RP 2.0 - é que resultará num modelo de comunicação completo e pertinente aos dias de hoje.

Solis (2007)[39], ao explicar que as relações públicas não foram inspiradas pela web 2.0, mas sim influenciadas por ela, diz que tem sido uma batalha desde que se começou a usar o termo em 1995/96 na análise de como a web e a multimídia estavam redefinindo as relações públicas e as comunicações de marketing e, ao mesmo tempo, tentando criar ferramentas para reinventar a forma como as empresas se comunicam com seus públicos.

Ainda segundo Solis, relações públicas 2.0 não é mídia social e mídia social não é web 2.0. São movimentos distintos que podem se complementar e inspirar um ao outro. Além disso, relações públicas 2.0 e web 2.0 não são a mesma coisa, assim como RP 2.0 não deriva da web 2.0.

Ao analisarmos as definições de web 1.0, 2.0, 3.0 e 4.0, neste capítulo, e a atividade de relações públicas nesses ambientes, compreendemos a visão de Solis de que realmente são

[39] SOLIS, Brian, 2007. PR 2.0 Is Not Web 2.0. Disponível em http://www.briansolis.com/2007/02/pr-20-is-not-web-20/ - Acesso em 20/3/2014.

movimentos distintos, que existem e se desenvolvem por si só, mas que se complementam, principalmente no que tange às relações públicas.

Popova (2012, p. 162) também questiona se estamos falando de uma profissão diferente e responde que RP 2.0 não é uma nova profissão, já que ainda se baseia nos mesmos princípios e tem os mesmos objetivos da RP tradicional: criar uma imagem positiva das pessoas, marcas e empresas, conseguir boa publicidade para os seus clientes, antever o futuro e estar pronto para agir. Ainda segundo ela, é a mesma velha profissão, mas que requer certo valor agregado: novas habilidades e competências para executar suas atividades na web com sucesso. Há esperanças de novas perspectivas para o desenvolvimento de RP e a necessidade de redescobrir e reestabelecer a profissão.

Na mesma linha da autora, acreditamos que estamos falando das relações públicas tradicionais, mas num formato contemporâneo, ou seja, entendendo e valorizando o outro lado da "via de mão dupla", tão defendida pela profissão. Portanto, ouvindo e dialogando com os públicos. Entendemos a transição, ou melhor, a mescla entre RP tradicional e RP contemporânea como um caminho natural de mudança e avanço na atividade, pois assim como a internet revolucionou a vida das pessoas, dos negócios e da política, também influenciou uma profissão que tem na comunicação seu principal instrumento de trabalho. Dessa forma, quando falamos em RP 2.0, estamos nos referindo à sua essência e aos mesmos objetivos da atividade. O processo para atingir esses objetivos, entretanto, pode ser diferente e ir ao encontro do que os públicos esperam.

Para Popova (Ibid., p. 162), antes do surgimento da Web 2.0, a comunicação foi sempre controlada e supervisionada de forma rígida. Os profissionais de RP falavam, principalmente, através da mídia de massa. Embora ela ainda seja muito usada, as tecnologias de comunicação criaram melhores condições de comunicação direta com o público por meio da mídia social.

Essa reflexão de Popova vai ao encontro do que falamos anteriormente. Antes da Web 2.0, profissionais e empresas, considerados os emissores da comunicação, detinham o controle da informação e, com as oportunidades trazidas pela web, ocorreu o compartilhamento do poder e dos espaços de comunicação.

Indo além dos aspectos institucionais, Popova (Ibid., p. 163) acredita que o uso das ferramentas em relações públicas 2.0 oferece uma ótima forma de alcançar os clientes e

também de mensurar o efeito de comunicação causado neles. Para ela, as empresas não podem perder a oportunidade de utilizar as "novas" relações públicas porque pessoas de todas as idades e profissões postam conteúdo na web. As mídias sociais devem ser analisadas como sendo uma ferramenta de negócios que está amadurecendo também nas mãos do profissional de relações públicas 2.0 com todas as vantagens dos anúncios online, da publicidade online e das campanhas de marketing.

Segundo a autora, o RP do século 21 não pode continuar trabalhando apenas na comunicação para a mídia tradicional. Ele deve focar mais na comunicação por meio da mídia social. O futuro RP precisa conhecer as oportunidades no espaço cibernético para que possa ter mais respeito dos clientes e públicos, cujas expectativas aumentaram e se tornaram mais sofisticadas após o advento da Web 2.0. Nesse sentido, parece que a mídia social se tornou um dos principais canais para conectar as pessoas e boa parte dos públicos com os quais uma empresa espera interagir por esses meios.

Talvez esteja aí o papel do RP na contemporaneidade, ou seja, aquele profissional que planeja a comunicação para todos os públicos e que utiliza diferentes plataformas digitais para isso, o profissional que compreende quando deve "ser *on*" e quando deve "ser *off*" ou "nem *on*" e "nem *off*", em uma linguagem mercadológica. Em outras palavras, o profissional que sabe quando a comunicação deve ser digital, física ou no papel. Além disso, é aquele profissional que percebe o potencial da web quanto às possibilidades de interação e visibilidade da marca e que prioriza o conteúdo como forma de participação nas mídias sociais.

Houve uma mudança na forma como as pessoas procuram as informações. Cada vez mais, elas estão substituindo a mídia impressa pela mídia digital e, em especial, a internet. Qualquer empresa que queira permanecer no seu ramo de negócios tem que se "internetizar", se não em todas as atividades, pelo menos na maior parte delas, explica Popova (Ibid., p. 163).

As organizações estão, aos poucos, se dando conta do potencial das mídias sociais. No entanto, apenas ingressar nessas plataformas e se portar como um observador ou um mero publicador de informações não é suficiente. Os públicos esperam mais das empresas e, se não esperam, é importante que elas se posicionem para que sejam percebidas de forma positiva.

Para concluir, Popova concorda com a definição de Solis e Breakenridge, segundo os quais, RP 2.0 começa com uma abordagem e mentalidade diferentes, que não estão arraigadas no marketing de transmissão ou em mensagens genéricas e sim na humanização e personalização de histórias especificamente para as pessoas que se quer alcançar. A autora (2012, p. 164) complementa destacando que, no momento, os esforços devem ser envidados para ajudar os profissionais e clientes a descobrirem como utilizar o potencial da integração RP e 2.0 e como tirarem o melhor proveito disso sem se perderem no labirinto de outra tendência, que é a RP 3.0, a qual, na opinião da autora, ainda não foi totalmente constituída.

Solis[40], em resposta à *PRWeek*[41], uma publicação semanal reconhecida mundialmente sobre a prática de relações públicas no Reino Unido, defende as ideias e os princípios que estão por trás das relações públicas 2.0 e da mídia social e como tudo isso se integra com as relações públicas tradicionais. Para o autor, a ideia com o movimento RP 2.0 é alcançar os profissionais de relações públicas que estão alheios às mudanças, ajudando-os a se desenvolverem, a aprenderem a tecnologia que está movimentando a mídia social e, o mais importante, a participarem de conversas que ocorrem sem necessariamente a participação deles.

Ainda segundo Solis, a mídia social e as relações públicas 2.0 tratam de respeito, paixão, diálogo e *insight*. RP 2.0 vai além das relações de blogueiros, *wikis*, redes sociais, *blogs*, etc. Essas são meramente ferramentas utilizadas para possibilitar o diálogo. RP deveria focar no conhecimento, entendimento dos mercados e dos canais utilizados para alcançá-los com as mais significativas e atraentes mensagens. A interatividade da web, aliada à habilidade de transformar leitores em produtores de conteúdo, está forçando a evolução de RP independentemente de ser 1.0, 2.0 e 3.0. Portanto, a ideia é integrar o melhor de RP com a tecnologia, o marketing e a web.

Solis e Breakenridge, (2009, p. xviii), em relação às mídias sociais, já diziam que as organizações estavam passando por uma das maiores transformações e poucas eram as empresas que se davam conta disso. Se por um lado, a mídia social exigia ou demandava

---

[40] SOLIS, Brian, 2007. PRWeek Claims Industry Enters Age of PR 3.0 – They Couldn't be More Wrong. Disponível em http://www.briansolis.com/2007/04/prweek-claims-industry-enters-age-of-pr/. Acesso em 15/3/2014.

[41] PRWeek, 2007. Industry enters a new age: PR 3.0. Disponível em http://www.prweekus.com/article/industry-enters-new-age-pr-30/1257953. Acesso em 15/3/2014. Segundo o artigo da PRWeek, a indústria está entrando na era das relações públicas 3.0, principalmente, em função de resultados financeiros. Na opinião de Brian Solis, eles não poderiam estar mais errados, já que afirmar que a indústria está entrando na era de RP 3.0 é, segundo ele, prematuro e irresponsável. Para Solis, o artigo da PRWEEK deveria ter validado RP 2.0, mas isto não foi feito. Por esse motivo, é que o autor faz inúmeras referências a RP 2.0.

engajamento, por outro, nem todas as empresas acreditavam que esse era o caminho. Elas hesitam por razões como medo, descrença, subestimação, falta de retorno financeiro e métricas, percepções errôneas ou a combinação de todos esses fatores. Em geral, as empresas são conservadoras, demoram a mudar e é inerente que resistam a mudanças.

Nessa linha, praticamente cinco anos depois que Solis e Breakenridge escreveram seu livro, parece que o cenário não mudou muito, pois ainda percebemos resistência por parte das empresas e de seus gestores, assim como certa confusão quanto aos termos utilizados. Em artigo sobre o tema, Corrêa e Dreyer (2013) verificaram, a partir de expressões na grande mídia, como estava ocorrendo a participação de empresas brasileiras nas diferentes possibilidades de ação nas mídias sociais digitais e também como tais expressões midiáticas revelavam um posicionamento evolutivo da comunicação nas organizações, levando-se em conta o cenário decorrente dos públicos digitalizados. Foi possível inferir que existia uma clara participação das empresas nas mídias sociais, mas que ainda tal participação não era entendida como um ponto de força e positividade nas estratégias de comunicação. A análise do conteúdo também permitiu o acesso a exemplos de ações de algumas empresas nas redes que demonstraram maior preocupação em relação ao conteúdo e à dinâmica das mensagens, assim como em criar laços emocionais com os clientes. No entanto, apesar dos bons exemplos, foi notório que a maioria das empresas ainda apresentava um longo caminho pela frente no que se referia ao aprofundamento de suas atividades no campo digital. Somavam-se a isso a insegurança e a falta de compreensão por parte de muitos executivos e, possivelmente, de profissionais de comunicação no que se referia à participação das empresas nas mídias sociais digitais.

Ainda no que tange à participação das empresas nas plataformas de mídias sociais, Solis e Breakenridge (2009, p. xix) acreditam que o segredo é deixar fluir e encarar o caos. Deixar o público falar, mas participar. Para eles, somos apenas intersecções na grande rede da vida e dos negócios. Precisamos participar para ganhar atenção dos públicos e pares. Participar é fazer marketing, mostrar a marca e influenciar. Ao contribuir com conteúdo, conselhos e informações, cria-se um portfólio online de conhecimento que vai melhorar a reputação da empresa. Essa participação encoraja a fidelização dos clientes e dos públicos em geral e, com isso, a empresa ganha credibilidade e credibilidade não tem preço. A mídia social requer diálogo de um para um e os profissionais de RP, na época, disparavam mensagens padronizadas na esperança de que alguma delas fosse atingir seu público.

Portanto, de acordo com esses autores, tudo indica que as empresas precisam estar nas plataformas de mídias sociais digitais independentemente da forma como participam e interagem com seus públicos. Sendo assim, elas ganham, no mínimo, em publicidade e visibilidade. No entanto, a partir do momento em que priorizam o conteúdo e entendem que o diálogo deve ser de um pra um, o retorno ultrapassa os fins de marketing e passa a trazer reputação para a marca e fidelização dos clientes.

Solis e Breakenridge (2009, pp. xix, xx – tradução nossa), como já mencionado anteriormente, defendem que RP 2.0 deve ter uma abordagem que humaniza e personaliza as histórias com o propósito de alcançar um público específico e não mais utilizando o marketing de transmissão. Para eles,

> a participação é o novo marketing e, para participar, devemos nos tornar as pessoas que queremos atingir. O cenário da nova mídia está criando um híbrido de RP, com profissionais online, analistas de mercado, defensores dos clientes para efetivamente se engajar nos diálogos que definem a mídia social e criar relacionamentos com esses clientes. O que temos aqui é apenas um entendimento de mercados, das necessidades das pessoas e de como alcançá-las. A mídia social não é um esporte para ser assistido. Para participar realmente, as empresas devem estar inspiradas e compelidas a fazê-lo. Afinal de contas, estamos nisto para construir relacionamentos com os clientes, estejam eles onde estiverem, para compartilhar e descobrir informações. Trata-se das massas, mas, ao mesmo tempo, estamos falando de interatividade de um para um.

Os mesmos autores (Ibid., p. 1) acreditam que a mídia social é a reinvenção das relações públicas, pois a atividade está mudando rapidamente. Para eles, muitas estratégias tidas como certas e em que até então se confiava estão se tornando ineficazes e irrelevantes. A Web mudou tudo. As mídias sociais estão empoderando uma nova classe de vozes com autoridade que não podemos ignorar.

Da mesma forma que Popova, Solis e Breakenridge também entendem que as mudanças não representam novos conceitos para as relações públicas, ou seja, a essência da atividade continua a mesma. Para Solis e Breakenridge (Ibid., p. 2), o conteúdo gerado pelos públicos nas plataformas de mídias sociais não substitui a mídia tradicional e sim a aumenta e a complementa. Sendo assim, as relações públicas também devem permear o tradicional e o contemporâneo. “O monólogo se transformou em diálogo, trazendo uma nova era para as relações públicas. (...). O foco é nas pessoas que se quer alcançar.”.

Por fim, os mesmos autores (Ibid., p. 3) nos dizem que “a mídia social vai nos ajudar a trazer o público de volta para as relações públicas”. Complementam, ainda, que é preciso

entender a dinâmica da mídia social, do novo mundo de influências e também saber as ferramentas necessárias para uma comunicação bem sucedida.

Portanto, entendemos que as relações públicas podem ser ainda muito mais eficazes, mas isto envolve RP 2.0 e a adoção da mídia social. Por tudo que vimos aqui, talvez estejam no ambiente 2.0 as oportunidades e os desafios para as relações públicas serem consideradas, no contexto da web, digitais e contemporâneas. De acordo com Terra[42] (2006, apud TERRA, 2010, p. 66),

> entendemos que os meios colaborativos (...) entram em um novo paradigma de relações públicas por adicionar uma voz personalizada às companhias, além de ganhar aceitação na mídia e na opinião pública por formas virais de divulgação e por cidadãos digitais.

Na mesma linha, Barrichello (2013, p. 131), acredita que a essência das relações públicas continua a mesma. No entanto, é preciso considerar as possibilidades de interação trazidas pelos novos meios e ambiências.

Em relação ao postulado pela última autora, mostramos no capítulo II que o entendimento das relações públicas se dá sob a perspectiva teórica da ecologia das mídias. Nesse sentido, a atividade de RP apresenta extrema relação com a web 2.0 desde que suas estratégias sejam repensadas com base nos diferentes meios de comunicação digitais que surgiram nessa última fase. Nas palavras da autora (Ibid., p. 151),

> o ecossistema midiático contemporâneo demanda atualização das estratégias nas práticas de relações públicas que visualizem seus públicos como interagentes, que considerem a facilidade ao acesso e o uso real das possibilidades interativas por parte dos participantes da ecologia midiática e o potencial diálogo entre eles. Sob esta perspectiva, não basta estar visível na ecologia midiática, é necessário interagir, ouvir e estabelecer diálogos efetivamente comunicacionais.

Dessa forma, acreditamos que as relações públicas contemporâneas têm relação direta com o ambiente digital, mais especificamente com as mídias sociais digitais da web 2.0, por essas serem colaborativas e permitirem, por parte das empresas, o acesso direto ao público, com interação, diálogo, relacionamento e visibilidade corporativa, variáveis intrínsecas à atividade de relações públicas.

[42] TERRA, Carolina F. 2006, p. 114.

Relações Públicas 3.0 e 4.0.

Apesar de já estarmos assistindo a muitas das características da Web 3.0, atualmente, encontramos autores que, como Popova e Solis, demonstram cautela quanto ao uso do termo para a prática de relações públicas, como vimos ao tratarmos de RP 2.0.

Por outro lado, Meis (2008)[43], elaborou uma proposta de dez competências para um profissional de relações públicas trabalhar na era 3.0. Resumidamente, elas são: (1) ter a capacidade de fazer pesquisa; (2) compreender a forma como se estrutura a Web e entender que o conteúdo faz a diferença. A compreensão desses aspectos é que vai fazer a diferença quanto ao impacto na web; (3) compreender o significado de mídia social e dominar as possibilidades de comunicação que as ferramentas *online* proporcionam, como o diálogo, o engajamento, a interação e os relacionamentos; (4) aplicar estratégias de envolvimento ativo, como comentar, criticar, opinar, adicionando valor às conversas. Escutar e monitorar. Não se posicionar como um "empurrador de conteúdo", mas sim como um participante da plataforma; (5) manter uma relação com blogueiros e entender como eles influenciam na web; (6) manter relação com as mídias tradicionais e da web compreendendo o momento de utilizar cada uma; (7) entender um pouco de programação de web para ter habilidade de não se deixar manipular pelas imposições da web; (8) possuir conhecimentos básicos de fotografia e vídeo. O conteúdo atraente de web inclui boas fotos e vídeos; (9) escrever bem e (10) mensurar os resultados. Os clientes gostam de saber do retorno da comunicação. Não se trata apenas de quantidade de acessos e sim da qualidade da conversa e da influência social. Ser capaz de reconhecer e justificar aos clientes que menções em blogs podem ser mais eficazes do que aparecer na mídia tradicional.

Frente às dez competências que foram escritas por Meis em 2008 para a web 3.0, percebemos, ao descrever as fases da web, que a maioria já estava em pleno funcionamento no cenário 2.0. Possivelmente, as nuances de onde termina uma fase e começa a outra não estavam muito claras na época em que ele escreveu seu artigo, assim como talvez não se falasse tanto em web 3.0 com a frequência e características que falamos hoje. Indo além desses aspectos, é válido lembrar que, segundo Corrêa e Bertocchi (2013, p. 141) o mundo da comunicação digital parece conviver com a incerteza desde os primórdios da rede, estando esta incorporada em sua rotina.

---

[43] SCOTT, Meis. Disponível em http://scottmeis.com/2008/12/01/pr-30-do-you-have-the-skills-to-compete/. Acesso em 6/4/2014.

De acordo com as mesmas autoras (Ibid., p. 141), os elementos técnicos fundantes para a existência da recente camada técnico-informativa, também conhecida como Web 3.0, são a web semântica, os algoritmos e os *apps*. Nesse sentido, ao abordarmos a web semântica anteriormente, como uma das características da Web 3.0, optamos por não nos aprofundarmos nos demais elementos em função de os objetivos desse estudo estarem voltados a identificar a atividade de relações públicas na contemporaneidade. Quanto a esse último aspecto, acreditamos, com base na descrição de RP no ambiente 2.0, que essa atividade, na contemporaneidade, diz respeito ao uso das tecnologias de comunicação que possibilitam a interação e o diálogo com os públicos, ou seja, tecnologias que encontramos fortemente no cenário 2.0. Nossa percepção vai além ao acreditarmos que a grande "virada" ou o salto estratégico da atividade é contemplar, junto à comunicação considerada tradicional, todas as possibilidades de contato com os públicos no ambiente digital. Isso, no entanto, não nos impede de pensarmos que a atividade vai continuar evoluindo e, em um dado momento, vai chegar a hora de falarmos em relações públicas contemporâneas no cenário da Web 3.0. Mas, a questão chave é que acreditamos que, agora, a atividade precisa se estabelecer um pouco mais no ambiente 2.0, colhendo todos os benefícios que esse cenário proporciona para, num futuro próximo, rumar ao 3.0.

Soma-se a isso o fato de termos em mente que ainda há muito que ser feito para que as organizações, por meio de sua comunicação organizacional, e as relações públicas se aproximem das "novidades" da Web. Ambas até poderão ser consideradas contemporâneas, mas no ritmo delas. Até porque existem inúmeros fatores políticos, econômicos, sociais, financeiros e comunicacionais, que deixarão as organizações sempre em uma desvantagem natural quanto à evolução da Web. Sem contar os fatores que incluem o próprio entendimento e compreensão dos benefícios da comunicação digital por parte da cúpula das organizações.

Enfim, para pensarmos as relações públicas na web 3.0 e 4.0 ou não necessariamente em suas fases, mas em suas características, pois tais fases se sobrepõem com frequência, precisamos, antes, refletir sobre a web semântica, os algoritmos, os *apps* (Corrêa e Bertocchi, 2013), a era dos *terabytes* e *petabytes*, a computação em nuvem, a era da conexão onipresente e da mobilidade contínua, a computação ubíqua, pervasiva, sensiente (Santaella, 2010), entre muitos outros aspectos já citados aqui. Portanto, pela complexidade de tais elementos frente ao estado da arte da atividade de relações públicas, principalmente no Brasil, deixaremos para pesquisá-los em outro estudo.

Nessa linha, Barrichello (2013, p. 139) resume a atividade de relações públicas nos diferentes cenários da web demonstrando que estamos em plena vivência do ambiente 2.0. Segundo ela, resumidamente,

> a web 1.0 é caracterizada por ser unidirecional com informações "empurradas" aos usuários. Já a web 2.0 tem caráter mais bidirecional, com informações partilhadas entre os usuários. Enquanto que a web 3.0, que está em processo de construção, é definida por possibilitar a comunicação colaborativa em tempo real.

Dessa forma, após percorrermos o trajeto das quatro seções que compõem este capítulo: seção I – Relações públicas e tecnologia; seção II - A Internet e a Web; Seção III - A evolução da Web em quatro cenários e, por fim, a seção IV - A atividade de Relações Públicas nas diferentes fases da web, acreditamos que o contexto das relações públicas contemporâneas está fortemente relacionado ao cenário digital, ou seja, às diferentes fases da web e a seu desenvolvimento, bem como a todas as possibilidades de comunicação interativa que esse ambiente proporciona.

Entendemos também que as relações públicas 2.0, atualmente, são as que mais se aproximam da atividade na contemporaneidade. Imaginamos que isso se explique devido às características que compõem a web 2.0, ao ritmo de avanço da própria atividade, que muitas vezes é determinado pelas organizações e essas, como sabemos, apresentam suas resistências, e às afirmações de autores, como aqueles que embasaram as reflexões deste capítulo e que defenderam as relações públicas no cenário 2.0.

Soma-se a isso que a relação entre a atividade de relações públicas e a tecnologia se mostrou fundamental e inerente ao crescimento da profissão, do mesmo modo que as definições da internet e da web nos ajudaram a mostrar as bases da evolução da web de 1.0 para 4.0. Além disso, visualizamos a atividade de relações públicas frente a essa evolução nos levando, portanto, ao entendimento de que as relações públicas contemporâneas encontram-se no ambiente 2.0 ao mesmo tempo em que também transitam do 1.0 para o 2.0 ou mesmo do 2.0 para o 1.0, como um percurso de idas e vindas entre o tradicional e o digital. Para os autores, esse percurso é identificado como a melhor estratégia de atuação para atingir os mais diversos públicos, o que também nos faz crer que, ao avançar para o ambiente 3.0, a atividade de relações públicas não deverá deixar de retomar as fases anteriores. Além disso, como já dito anteriormente, as fases da web muitas vezes convergem e se sobrepõem, o que faz com que as relações públicas, praticadas nesses contextos, também convirjam e se sobreponham.

Frente ao contexto apresentando e às inferências feitas, chegamos ao final deste capítulo atingindo o objetivo de contextualizar as relações públicas na contemporaneidade. Para relembrar os principais aspectos que nos levaram a tal contextualização, apresentamos a figura 6 que resume o capítulo e mostra o percurso para entendermos as relações públicas na contemporaneidade.

Figura 6 – O percurso para entendermos as relações públicas contemporâneas

Figura 6 – O percurso para entendermos as relações públicas contemporâneas
Fonte: elaborado pela autora de acordo com referencial teórico do capítulo.

Capítulo IV – Modelos em Relações Públicas

Após contextualizarmos as relações públicas na contemporaneidade, no capítulo III, o presente capítulo tem como principal objetivo descrever modelos estratégicos de comunicação e relações públicas que caracterizam a prática da atividade. Além disso, buscará mostrar as variáveis inerentes a cada um dos modelos para que possamos tentar encontrar os elementos fundantes de uma comunicação na sociedade digitalizada. Por fim, levando em consideração que o profissional de RP é o responsável pela gestão da comunicação nas organizações, tentaremos responder a pergunta: como, então, é que se faz essa gestão entre a comunicação de uma empresa e públicos na sociedade contemporânea?

Uma das formas mais organizadas e sistematizadas de planejar a atividade de relações públicas tem sido através dos modelos que identificam as ideias centrais dessa atividade e como esses modelos se relacionam entre si em sua aplicabilidade nas organizações (LATTIMORE et al, 2012, p. 68). Por esse motivo, buscamos na literatura aqueles modelos que, de alguma forma, demonstram possíveis estratégias que podem ser usadas pelos profissionais de RP em seus planejamentos de comunicação nas organizações. Eles são de diferentes períodos, autores, alguns são mais teóricos, outros mais práticos. No entanto, todos apresentam suas peculiaridades bem como fatores que muitas vezes os classificam como mais apropriados para uma ou outra empresa. Na sequência, descreveremos os modelos e, no final de cada um, seus aspectos mais representativos para o cenário contemporâneo que propusemos para as relações públicas.

Modelo 1: Os modelos de James Grunig e Hunt

Em 1984, Grunig e Hunt (2011, p. 36) desenvolveram quatro modelos de relações públicas. Para eles, os modelos ainda subsistem na atualidade e podem descrever as diferentes percepções associadas às práticas da atividade e entender a natureza e o propósito das relações públicas.

De acordo com o autor (Ibid., p. 37), o primeiro modelo, chamado de "agência de imprensa/divulgação", descreve os programas de relações públicas cujo único propósito é obter publicidade favorável para uma organização ou para indivíduos na mídia de massa. É um modelo também bastante utilizado por publicitários.

Embora esse modelo seja de mão única, beneficie apenas a empresa e não leve em consideração o que os públicos pensam a respeito da marca, sabemos que ainda é um modelo

bastante comum nas corporações visto que a comunicação tradicional, de massa, continua trazendo algum tipo de resultado. Por mais que as empresas atualmente diversifiquem as mídias, a publicidade faz parte do conjunto escolhido. Diferentemente de anos atrás, talvez o que aconteça hoje seja um aprimoramento das peças publicitárias, ou seja, elas são elaboradas com base no desejo dos consumidores.

O segundo modelo, de "informação pública", é semelhante ao primeiro porque é também de mão única e entende as relações públicas apenas como disseminação de informações. Os profissionais são contratados para divulgar as mensagens das empresas por meio da mídia de massa tradicional, da internet, folhetos e informativos.

Portanto, da mesma forma que no primeiro, não há uma preocupação com os públicos ou com o que eles andam dizendo sobre a empresa. O objetivo é transmitir a mensagem independentemente de como ela será recebida. Grunig explica que, nesses dois modelos, os programas de comunicação não estão baseados em pesquisa e reflexão estratégica. Eles são assimétricos e desequilibrados, pois tentam modificar o comportamento dos públicos, mas não o da organização.

Já o terceiro modelo, "assimétrico de duas mãos", utiliza a pesquisa para desenvolver mensagens que provavelmente conseguirão induzir os públicos a se comportarem como a organização espera. Segundo o autor, esse modelo parece funcionar bem quando o grau de conflito entre a organização e o público é relativamente baixo e quando o público sente obter benefícios.

Esse modelo, embora não seja considerado ideal pelo autor, é muito utilizado pelas empresas, pois, em conjunto com o primeiro, que tem foco na publicidade, faz parte das estratégias de grandes organizações, principalmente aquelas voltadas para o consumo que precisam atingir rapidamente o público de massa.

Grunig (Ibid., p. 38) acredita que os públicos desejam dialogar, participar das decisões que os afetam, assim como desejam uma comunicação equilibrada e "simétrica" com a organização.

Sendo assim, entendemos que o quarto modelo do autor, "simétrico de duas mãos", é o que está mais próximo dos desejos dos públicos. Esse último modelo é baseado na pesquisa e utiliza a comunicação para administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento com públicos

estratégicos. É considerado mais ético que os demais modelos, pois faz negociações e concessões com os públicos.

Percebemos também que o modelo "simétrico de duas mãos" é o que mais corresponde à realidade da comunicação organizacional na atualidade, pois leva em consideração os receptores das mensagens, além de planejar a comunicação de forma mais estratégica. Freire e Medeiros (2013), como descrito no capítulo III, também acreditam que o ponto chave para o sucesso da organização é a simetria nas relações públicas. No entanto, eles defendem que o ambiente digital é o que melhor proporciona ao profissional atingir o máximo potencial de suas habilidades e funções.

Apesar de os modelos de Grunig e Hunt serem anteriores à web 2.0 e às relações públicas contemporâneas, encontramos parte deles nas estratégias de comunicação de muitas empresas. Além disso, o quarto modelo pode ser muito útil para as empresas se contemplar o ambiente das mídias sociais, como já defendido por Freire e Medeiros (2013).

Grunig (Ibid., p. 61) explica que os modelos apresentam limitações. Na tentativa de responder aos estudiosos críticos, ele e Hunt, na época, concluíram que o modelo simétrico de mão dupla ainda parece ser o ideal normativo para a prática das relações públicas e que os profissionais de comunicação podem usar sua expertise para defender uma abordagem simétrica para as relações públicas. Eles deveriam ser capazes de defender a simetria em relações públicas pela mesma razão que um médico recomenda que uma pessoa com sobrepeso faça exercícios. Por fim, de acordo com o mesmo autor (Ibid., p. 62), a Teoria da Excelência afirma que:

> departamentos excelentes elaborarão seus programas de comunicação para refletir o modelo simétrico de mão dupla mais propriamente do que modelos de agência de imprensa, de informação pública ou assimétrica de mão dupla. Relações Públicas simétricas de mão dupla tentam equilibrar os interesses da organização com seus públicos, estão baseadas em pesquisas e utilizam a comunicação para administrar conflitos e cultivar relacionamentos com públicos estratégicos. Como resultado, a comunicação simétrica de mão dupla produz melhores relacionamentos de longo prazo com públicos do que os outros modelos.

Grunig explica que os dois princípios da Teoria da Excelência que compõem os modelos de relações públicas são o princípio 8, segundo o qual "programas de comunicação desenvolvidos para públicos específicos são baseados no modelo simétrico ou de motivos mistos" e o princípio 9, em que "o alto executivo de Relações Públicas ou outros na unidade de Relações Públicas devem ter o conhecimento necessário para o modelo simétrico de mão

dupla, ou então a função de comunicação não terá o potencial para exercer esse modelo de excelência".

Finalmente, três proposições específicas foram baseadas no modelo simétrico: (1) os profissionais de RP devem classificar e hierarquizar seus públicos para propor planos de comunicação, (2) relações públicas excelentes são baseadas em pesquisas, são simétricas e são baseadas tanto em comunicação mediada como interpessoal e (3) as relações públicas são éticas.

Grunig (2001, p. 28) criou outros nomes para o modelo simétrico: motivações mistas, defesa conjunta e antagonismo cooperativo. Sua intenção era apresentar um modelo que "balanceasse o interesse próprio com os interesses de outros no processo de compensação que possa oscilar entre a defesa de interesses e a colaboração".

Dez anos depois, o mesmo autor (2011, p. 62) evidencia que os quatro modelos ainda fornecem uma ferramenta exata e útil para descrever a prática e visão geral de relações públicas, embora o resultado dos dados quantitativos e qualitativos do Estudo de Excelência tenha sugerido uma significativa reconceituação dos modelos.

Após apresentarmos os quatro modelos de Grunig e Hunt, inferimos que o diálogo e o relacionamento são os aspectos que se destacam, principalmente no que diz respeito ao último modelo, considerado ideal pelos autores.

O diálogo foi proposto como algo que os públicos desejam perante as empresas para que uma comunicação equilibrada e simétrica possa acontecer. Já o relacionamento é cultivado por meio da comunicação e faz parte dos resultados de uma comunicação simétrica. Como afirma Grunig (Ibid., p. 62), "(...) a comunicação simétrica de mão dupla produz melhores relacionamentos de longo prazo com os públicos do que os outros modelos".

Modelo 2: Novo modelo de Simetria como prática bidirecional

Conforme dito no modelo um, o resultado dos dados quantitativos e qualitativos do Estudo da Excelência[44] sugeriu um novo modelo de contingência que inclui os elementos simétricos e assimétricos conjuntamente.

[44] James Grunig, a partir de 1985, foi o diretor do projeto responsável por um grupo de 6 pesquisadores que realizou um extenso trabalho sobre as características da excelência em departamentos de Relações Públicas e sobre como tais departamentos tornam suas organizações mais eficazes. Foram pesquisadas 327 organizações nos Estados Unidos, Canadá e

Grunig (2001, p.25) explica que, diferentemente do que Grunig et al (1992) fizeram ao colocar o modelo assimétrico de duas vias em uma extremidade e o modelo simétrico de duas vias em outra, Dozier et al[45] (1995) introduziram o novo modelo de simetria como prática bidirecional, o qual descreve os dois lados do contínuo como assimétricos. Na sequência, resumiremos o modelo de Dozier et al.

Organizações e públicos são vistos com interesses distintos e por vezes conflitantes, explica Grunig (Ibid., pp. 25-26) ao se referir ao modelo. Além disso, a negociação e a colaboração são possíveis para ambos entrarem em acordo em um espaço ou zona comum onde ambos sejam privilegiados (*win-win* zone). O modelo sugere que ambos podem ter resultados no espaço comum e que relacionamentos insatisfeitos e instáveis são comuns nesse espaço onde uma parte quer se dar melhor que a outra. Na figura 7, verificamos que o lado esquerdo mostra quando a organização está em uma posição dominante e o lado direito quando são os públicos. A comunicação pode ser usada para manipular ou persuadir os públicos ou a organização a aceitarem a posição do lado dominante, conforme indicado no número 1 na figura 7.

A comunicação também pode ser usada pelos públicos para persuadir a organização a aceitar a sua posição fora da zona *win-win* (ganha-ganha). Quando os comunicadores, na organização, tentam ajudar os públicos a fazer isso, eles utilizam o modelo de cooperação pura, indicado no número 2 na figura 7.

O tipo de prática bidirecional, indicado no número 3 na mesma figura 7, representa melhor o modelo assimétrico de duas mãos. Nesse modelo, os comunicadores negociam com públicos e organizações para que cheguem a um resultado ou relacionamento na zona *win-win*, ou seja, onde ambos ganham. Ao se comunicarem com os públicos, os relações públicas da organização tentam persuadí-los a se aproximarem da posição das organizações e, ao se comunicarem com as organizações, eles tentam persuadí-las a se aproximarem da posição dos públicos. Esse tipo de prática bidirecional é um modelo de duas mãos que inclui os dois modelos anteriores.

Reino Unido para identificar como as organizações praticavam as relações públicas de forma excelente e quais das práticas têm maior probabilidade de tornar as organizações eficazes (Grunig et al, 2011, p. 43).

[45] DOZIER, D. M., GRUNIG, L. A. & GRUNIG, J. E. **Manager's guide to excellence in public relations and communication management**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1995.

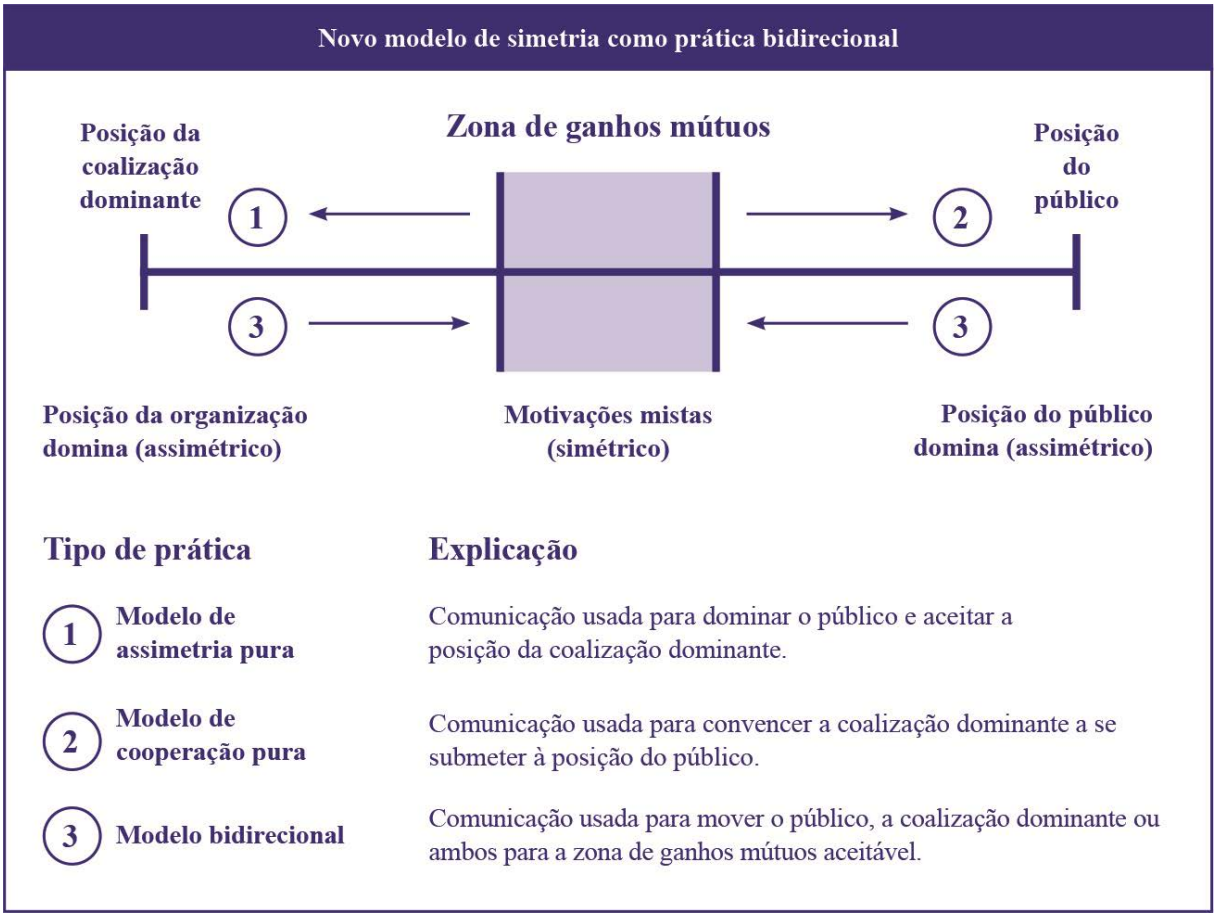

Figura 7 – Novo modelo de simetria como prática bidirecional
Fonte: DOZIER, D. M.; GRUNIG, L. A.; GRUNIG, J. E. (1995) apud GRUNIG, 2001.

Embora o novo modelo de simetria como prática bidirecional tenha sido elaborado em 1995, ele pode ser facilmente empregado nas práticas de relações públicas contemporâneas, principalmente, se levarmos em consideração que a zona de ganhos mútuos pode ser um espaço digital. É nesse espaço, normalmente ocupado por plataformas de mídias sociais digitais, que há a possibilidade da troca, da interação, do relacionamento e do diálogo entre empresas e públicos promovendo, assim, a simetria. Aliás, fica até difícil de visualizar o potencial do modelo de Dozier et al longe das TICs.

Ao interpretarmos a figura 7, também lembramos com clareza do que temos acompanhado nos últimos anos quanto à evolução da comunicação entre organizações e públicos. No modelo, eles ocupam as extremidades e representam seus papéis dominantes e assimétricos. No entanto, sabemos que, antes do advento das TICs, quem dominava mesmo a comunicação eram as organizações, pois essas sempre tiveram o controle do ato de comunicar, exercendo uma comunicação unilateral, de mão única e sem grandes preocupações com o que os públicos poderiam achar. Sendo assim, elas representavam bem o tipo de prática

um, ou seja, o modelo de assimetria pura, como mostra a figura, onde a comunicação era usada para dominar o público.

Na extremidade oposta estão os públicos, tidos como receptores das mensagens, e numa condição na qual só poderiam demonstrar suas insatisfações no ato da compra de determinado produto ou serviço ou ainda posteriormente por meio dos serviços básicos de atendimento ao consumidor. Portanto, os públicos estavam em uma situação difícil de praticarem o modelo de cooperação pura, no qual a comunicação era usada para convencer a coalizão dominante, como explicado na figura 7. Esse era um período em que as pessoas não tinham acesso aos meios de comunicação como têm atualmente com as tecnologias.

Esse quadro de "dominantes" e "dominados" começou a mudar mais significativamente por volta de 2004 com a web 2.0 que, como falamos no capítulo III, trouxe a interação possibilitando ao usuário, até então considerado passivo, tornar-se um produtor de conteúdo podendo, inclusive, compartilhar suas mensagens. É nesse momento que acreditamos que a relação entre empresa e públicos começou a mudar efetivamente justamente porque as organizações perceberam que os públicos passaram a ter "voz" e a responderem e opinarem de acordo com suas vontades e interesses. O modelo bidirecional é então possível de ser praticado, pois a comunicação é usada para mover o público, a coalizão dominante ou ambos para a zona de ganhos mútuos, conforme descrito no modelo.

Portanto, entendemos que esse espaço ou zona de ganhos mútuos, que promove a simetria entre as partes, pode ser verdadeiramente utilizado ou bem aproveitado após a web 2.0. No entanto, esse entendimento não nos impede de reconhecer que os autores, na época, foram assertivos ao vislumbrar um espaço que pudesse promover a interação e o diálogo entre as partes antes mesmo de se imaginar o potencial que a web atingiria. É por esse motivo, ou seja, por acreditar que a zona de ganhos mútuos pode ser ainda melhor aproveitada nos dias de hoje, que dissemos que o modelo de Dozier et al está mais contemporâneo do que quando foi criado.

Por meio da descrição do novo modelo de simetria como prática bidirecional de Dozier et al, inferimos como possíveis variáveis a própria simetria e o diálogo. A palavra simetria já está intrínseca à proposta do modelo, pois indica que organizações e públicos precisam se ajustar uns aos outros em benefício das duas partes. Já o diálogo, é entendido como parte fundamental para que a simetria ocorra. Em outras palavras, não há como existir

um espaço de ganhos mútuos sem o relacionamento entre os interessados por meio do diálogo.

Modelo 3: Modelo do intérprete cultural e Modelo de influência pessoal

Conforme explicam Lattimore et al (2012, p. 70), o trabalho no desenvolvimento de modelos de relações públicas que descrevem de forma mais eficaz como elas são conduzidas continuou em 1996 com o relato dos modelos do intérprete cultural e de influência pessoal.

Ambos os modelos foram identificados em pesquisas feitas por estudantes de pós-graduação da Universidade de Maryland. O objetivo inicial foi testar se profissionais da Índia, Grécia e Taiwan estavam usando os quatro modelos originais de relações públicas de Grunig e Hunt. Como explicam Lattimore et al (Ibid., p. 70), embora os modelos estejam na categoria de assimetria, eles nos ajudam a entender a prática da atividade. Segundo os autores, o modelo do intérprete cultural mostra a prática de RP em organizações que fazem negócios em outros países. Já o modelo de influência pessoal mostra uma prática dessa atividade na qual os profissionais tentam estabelecer relações pessoais com indivíduos fundamentais.

Embora os modelos não tenham sido detalhados pelos autores, optamos por apresentá-los pelo fato de muitas organizações brasileiras fazerem negócios em outros países da mesma forma que empresas estrangeiras estabeleceram atividades no Brasil, como descrito no modelo do intérprete cultural. Um exemplo que retrata esse caso é o de uma empresa do segmento farmacêutico, que iniciou suas operações no Brasil e agora já está presente em outros países, conforme relatado pela gerente de comunicação corporativa da organização, que disse: "*já vivenciamos diferenças culturais e já tivemos que mudar pontos em projetos devido a isso. Hoje nossas iniciativas precisam respeitar as diferenças de cultura e de momento de cada país*" (Dreyer, 2012).

O exemplo da farmacêutica é apenas um entre os inúmeros que encontramos com facilidade no Brasil quando nos deparamos com as notícias de que organizações estão ampliando seus negócios para outros países ou ainda quando temos acesso a alguns profissionais e podemos entrevistá-los para algum trabalho específico, como foi o caso da gerente citada acima. Diferentemente do modelo do intérprete cultural, o modelo de influência pessoal, por ser mais político e direcionado para fins específicos, é muito difícil de ser identificado por meios tradicionais e até mesmo no contato pessoal.

Sendo assim, após descrevermos brevemente os dois modelos apresentados por Lattimore et al, cujo estudo original pode ser encontrado no *Journal of Public Relations Research 7*[46], entendemos que a variável relacionamento precisa se fazer presente para que ambos os modelos sejam devidamente praticados. Mesmo sendo modelos da categoria de assimetria, como explicado pelo autor anteriormente, percebemos a necessidade do profissional de relações públicas se relacionar seja com pessoas de outras culturas ou com indivíduos específicos para obter o retorno planejado.

Modelo 4: Modelos de motivações mistas de relações públicas

Plowman, Briggs e Huang[47] (2001, apud LATTIMORE et al, 2012, p. 70) identificaram nove tipos de estratégias de solução de conflitos para profissionais de relações públicas e as relacionaram às motivações de organizações e públicos. De acordo com os mesmos autores, as estratégias são:

A contenção (1), que envolve uma parte que força sua posição sobre a outra. Ou seja, não há negociação e interação entre as partes. Nesse caso, normalmente quem detém o poder é quem vai se sobressair e fazer com que sua vontade prevaleça. A cooperação (2) onde ambas as partes trabalham juntas para chegar a uma solução de benefícios mútuos. Essa estratégia, se bem conduzida, deixa empresa e público satisfeitos e ainda aumenta a probabilidade da organização manter uma boa imagem , já que está demonstrando disposição para também satisfazer a outra parte. A acomodação (3), na qual uma parte cede parcialmente em sua posição e rebaixa suas aspirações. Nesse caso, quando a parte que cede está fazendo isso por entender que é o melhor caminho e ainda a outra apresenta algum benefício para que isto ocorra, é uma resolução melhor, pois, de alguma forma, ameniza o problema. No entanto, se a parte que cede são os clientes, por exemplo, e esses se sentem prejudicados, a organização certamente também perderá, seja o próprio cliente quando esse muda para o concorrente ou em imagem, pois o mesmo poderá falar mal da organização. A evitação (4) quando uma ou ambas as partes saem do conflito física ou psicologicamente. Embora essa estratégia pareça ficar resolvida em um primeiro momento com a saída de uma das partes do conflito, essa atitude certamente apresenta consequências, principalmente, para o lado das empresas que mais uma vez perdem, seja em clientes ou em imagem, pois se entende que a evitação acontece depois que um determinado problema já foi instaurado e que uma das partes resolve

[46] GRUNIG, James E.; GRUNIG, Larissa A.; SRIRAMESH, K.; HUANG, Yi-Hui; LYRA, Anastasia, Models of Public Relations in an International Setting. In: **Journal of Public Relations Research 7**, nº 3, 1995, p. 183.
[47] PLOWMAN, Kenneth D.; BRIGGS, William G.; HUANG, Yi-Hui, Public Relations and Conflict Resolutions. In: HEATH, Robert L. (org.). **Handbook of Public Relations**. California: Sage Publications Inc., 2001, p. 304.

sair do conflito para que o aborrecimento ainda não seja maior. A construtiva incondicional (5) acontece quando a organização concilia os interesses estratégicos dela e de seus públicos, quer o público siga diretrizes, quer não, mesmo que a outra parte do conflito não corresponda. Essa é uma estratégia onde a empresa aparentemente só tem a ganhar, pois tudo indica que ela avaliou o outro lado também e buscou uma alternativa que ficasse aceitável para ambas as partes sem exigir nada em troca, como, por exemplo, exigir dos públicos o alinhamento entre as diretrizes da empresa. O compromisso (6), que é um acordo alternativo situado a meio caminho entre as posições preferidas das partes. Aqui, mesmo que as duas partes não tenham ficado plenamente satisfeitas e tenham feito concessões, o conflito se resolve de uma forma aparentemente aceitável para ambas as partes. A baseada em princípios (7) é quando ambas as partes se atêm à ética mais elevada que não podem comprometer. O ponto mais relevante dessa estratégia é o fato de qualquer uma das partes poder se apoiar em algo que está acima do conflito ou que tem o poder de interferir na decisão do mesmo. A estratégia de ganhos mútuos ou nada (8) ocorre quando ambas as partes suspendem o acordo até que estejam prontas para chegar a negociar. Como o próprio nome da estratégia já diz, não há opção de apenas uma das partes ser privilegiada. O aspecto positivo aqui é o fato de ambas estarem dispostas a negociar de uma forma que beneficie os dois lados. Por fim, a mediada (9) envolve o uso de uma parte externa desinteressada. Também pode ser vista como uma estratégia positiva, já que busca em terceiros a mediação do conflito, ou seja, evita que as partes entrem em atritos mais delicados. Além disso, segundo Lattimore et al (Ibid., p. 71), Plowman substituiu a perseverança por mediação porque argumentou que esta era útil em todas as nove estratégias.

Embora o modelo apresentado tenha como objetivo a resolução de conflitos entre as organizações e seus públicos por meio das nove estratégias descritas, concordamos com Lattimore et al (Ibid., p. 71) quando afirma que nem todas essas estratégias resultarão em partes mutuamente satisfeitas. Segundo ele, “o conflito pode ser ‘resolvido’, mas o trabalho do profissional de relações públicas está longe de ter terminado”. Na figura 8 podemos visualizar o modelo de Plowman, Briggs e Huang.

Figura 8 – Modelos de motivações mistas de relações públicas.
Fonte: PLOWMAN, Kenneth D.; BRIGGS, William G.; HUANG, Yi-Hui, Public Relations and Conflict Resolutions. In: HEATH, Robert L. (org.). **Handbook of Public Relations**. California: Sage Publications Inc., 2001, p. 304. Apud LATTIMORE et al, p. 71.

Como podemos inferir na figura 8, as estratégias de cooperação (2), construtiva incondicional (5) e de ganhos mútuos ou nada (8) estão na zona de ganhos mútuos. Portanto, podem ser entendidas como as melhores opções para que as organizações tenham a possibilidade de manter seus clientes, assim como uma boa imagem perante os públicos. Dessa forma, as empresas podem ser reconhecidas como aquelas que se preocupam e valorizam o interesse de seus públicos, assim como desempenham a harmonia mútua fazendo jus à atividade de relações públicas. Já as demais estratégias entram na zona de interesses ocultos tanto de organizações quanto de públicos.

Sendo assim, após descrevermos o modelo de Plowman, Briggs e Huang, entendemos que a cooperação é um aspecto que se destaca no modelo, visto que está posto como uma das estratégias para solucionar o conflito entre organizações e públicos e ainda está presente no centro do modelo como uma das melhores alternativas para que ambas as partes fiquem satisfeitas.

Modelo 5: A filosofia da Comunicação Integrada

Inicialmente, vamos pensar em uma empresa tradicional qualquer. Ela é composta por um grupo de pessoas, que possuem seus objetivos e metas e que se dividem em áreas e/ou

departamentos, que também têm suas respectivas atividades. A comunicação ocorre de inúmeras formas. Dentre essas formas, ela ocorre por meio de fluxos, veículos, redes presenciais e redes ligadas às tecnologias. A comunicação formal da empresa para seus públicos é oriunda de diferentes áreas. Do ponto de vista da comunicação organizacional, essas áreas, segundo Kunsch (2003, p. 150), são agrupadas em diferentes modalidades comunicacionais que compreendem o que conhecemos por comunicação integrada, que assim é definida:

> uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que forma o mix, o composto da comunicação organizacional.

Paralelamente à evolução da comunicação organizacional, como vimos na parte I do capítulo II, esse conceito foi se tornando cada vez mais estratégico para as organizações. Na medida em que as empresas começavam a entender a comunicação como parte do negócio e não apenas na relação entre superior e subordinado e também quando as empresas deixaram de utilizá-la apenas como um instrumento ou ferramenta para torná-la estratégica aos objetivos da organização é que conseguimos perceber a importância cada vez maior deste conceito. A figura 9 esclarece o conceito.

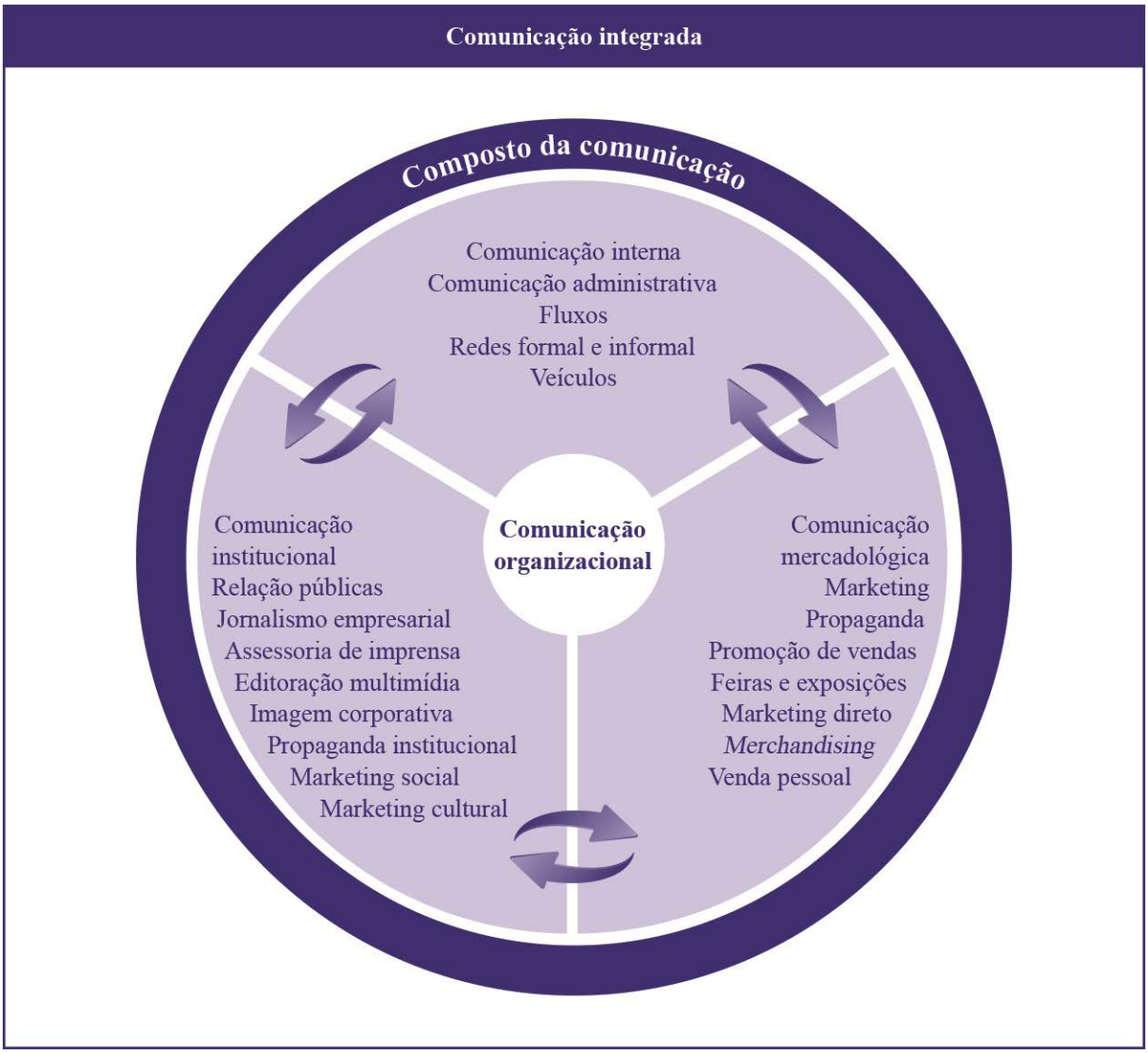

Figura 9 – Comunicação integrada
Fonte: Kunsch, Margarida Maria Krohling, 2003, p. 151.

É fundamental compreender que a comunicação se torna estratégica para a organização quando ela é elaborada em consonância com o planejamento global, ou seja, ela precisa, de alguma forma, contribuir para que os objetivos e metas organizacionais sejam atingidos. O profissional de comunicação precisa pensar, dentro da sua área, de que forma vai planejar a comunicação e criar os projetos para que esses contribuam com o que está globalmente desenhado.

Na obra Planejamento de Relações na Comunicação Integrada, Margarida Kunsch apresenta detalhadamente cada uma das modalidades comunicacionais da figura. Para melhor compreensão do conceito neste estudo, mostraremos cada uma de forma resumida.

A comunicação administrativa permeia toda a empresa, bem como seus funcionários. É composta por fluxos obrigatórios, como, por exemplo, a entrega ou envio de holerites. Ela

permite viabilizar todo o sistema organizacional e pode ocorrer em diferentes canais, de maneira formal e informal, por meio da web ou não.

A comunicação interna, que apesar da própria palavra já dizer que acontece dentro da empresa, tem funções diferentes da administrativa. Ela é a comunicação dos produtos, serviços, projetos e campanhas direcionadas para os funcionários. Muitas vezes é a mesma que será divulgada para outros públicos, mas em formatos e objetivos diferentes. Normalmente ela faz parte de algum departamento e tem também seus objetivos e metas bem definidos. Quando as ações são específicas de marketing, trata-se de endomarketing e não comunicação interna. Um exemplo aqui seria o que a empresa de telecomunicações Vivo, hoje pertencente ao grupo Telefônica, costumava fazer para apresentar aos funcionários um novo serviço. Ela apresentava tanto o detalhamento do serviço quanto a campanha de vendas que seria veiculada para os clientes. O objetivo era fazer com o que os funcionários aderissem ao serviço, mesmo que para esses fosse sem ônus, e multiplicassem para parentes e amigos considerados clientes ou potenciais clientes. Portanto, mesmo que de forma indireta, existe a intenção de "vender".

A comunicação mercadológica é direcionada para a publicidade e divulgação de produtos e serviços nos mais diversos canais. Ela precisa atender aos objetivos do mercado, encantar e conquistar os clientes para que esses adquiram o que a empresa quer vender com aquela comunicação. Como explica Kunsch (2003, p. 162), ela "está vinculada diretamente ao marketing de negócios". Ela pode ser feita por meio de propaganda em grandes veículos de comunicação de massa impressos ou eletrônicos, por meio da web nos seus diferentes formatos, em pontos de venda, dentre outros.

Por fim, a comunicação institucional, segundo a mesma autora (Ibid., p 164) "é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização". Portanto, cabe a esse profissional de comunicação interagir com as demais áreas para que cada uma contribua para uma comunicação concisa e eficaz perante todos os públicos de uma organização. A missão, a visão e os valores de uma empresa devem sustentar e permear essa comunicação. A comunicação institucional constrói uma personalidade creditiva da organização, bem como contribui para a formação da reputação da empresa. É uma comunicação que fala a respeito da organização, mas não necessariamente e diretamente de seus produtos.

Entendemos, portanto, que a comunicação da empresa para seus públicos pode acontecer por meio do planejamento da comunicação integrada e do uso de instrumentos e

ferramentas de comunicação necessárias para atingir o público desejado. Embora esse seja um modelo completo, nem sempre as empresas conseguem colocar em prática no todo. Há situações em que a comunicação entre a organização e seus públicos ocorre informalmente, sem um planejamento adequado ou, ainda, aplicando apenas parte do planejamento da comunicação integrada.

Como já citado, o conceito da comunicação integrada foi criado em 1986 e percebido como fundamental para as organizações na medida em que a própria comunicação organizacional foi evoluindo e ganhando espaço dentro das empresas. Isso quer dizer que hoje ele ainda é de suma importância para a comunicação estratégica das companhias.

Por fim, após descrevermos o modelo da comunicação integrada de Kunsch (2003), entendemos como pontos fortes dessa proposta a integração e o relacionamento. A integração já está intrínseca ao propósito do modelo, pois, como explicado anteriormente, a comunicação deve permear e integrar as áreas de marketing, interna, administrativa e institucional de uma organização para que seja percebida pelos públicos da melhor forma possível. Já o relacionamento, principalmente entre essas áreas, é fundamental para que o modelo seja colocado em prática. Além disso, ele se faz necessário para que a organização mantenha contato com seus públicos.

Finalmente, é pertinente nos atentarmos para a chegada das TICs que, gradativamente, a partir do final dos anos 80, foram sendo introduzidas no campo da comunicação organizacional. Corrêa (2009, p. 319), posiciona a comunicação digital na vertente teórica da comunicação organizacional integrada e constrói uma definição de comunicação digital como veremos no próximo modelo.

Modelo 6: A Comunicação Integrada digital

Esse modelo, como o próprio nome já explica, está atrelado ao modelo anterior. O que o difere está nos aspectos da comunicação digital propostos por Corrêa (2009). Até aqui, entendemos que a base da elaboração do planejamento da comunicação em uma empresa deve ser a comunicação integrada e a comunicação digital precisa estar vinculada a essa comunicação. O digital pode ter uma área e/ou equipe específica. No entanto, seu planejamento deve estar alocado na filosofia da comunicação integrada. Sendo assim, a comunicação digital pode estar presente na comunicação administrativa, interna, mercadológica e institucional e deve atender às expectativas do planejamento global da

organização, assim como respeitar a cultura e as diretrizes de uma empresa como sua missão, visão e valores.

O que assistimos muitas vezes é um desentendimento natural por parte das empresas em como incluir o digital nas estratégias de comunicação, o que nos leva a acreditar que, para muitas organizações, o digital é um "acessório" ou "adendo" da comunicação. Nesse sentido, Kunsch (2007, pp. 16-17) esclarece que:

> O poder da comunicação digital na sociedade contemporânea é uma realidade que as organizações e os agentes responsáveis pela gestão e produção da comunicação corporativa não podem ignorar. Isto faz com que o ato de pensar, planejar estrategicamente e executar esta comunicação no dia-a-dia das organizações mudem radicalmente. [...] Fazer comunicação nas organizações na era digital é muito mais complexo do que se possa imaginar.

Se, como diz Kunsch, comunicar na contemporaneidade é muito mais complexo do que se possa imaginar, devemos ter clareza da dimensão do que chamamos de comunicação digital para poder utilizá-la da forma mais eficaz possível. Para isso, Corrêa (2009, p. 321) a define como:

> a comunicação digital de per si pode ser definida como o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação (TICs) e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações. Falamos, portanto, da escolha daquelas opções tecnológicas disponíveis no ambiente ou em desenvolvimento, cujo uso e cuja aplicação são os mais adequados para uma determinada empresa e os respectivos públicos específicos.

Portanto, cada organização faz uso da comunicação digital de acordo com suas possibilidades, cultura, estratégias e públicos. Sempre existirão aquelas mais à frente, tidas como empresas-modelo no digital e outras na busca por melhorias.

Independentemente do estágio em que as empresas se encontram em relação às suas estratégias digitais, o ponto de partida deve ser pensar na comunicação digital integrada. Para isso, Corrêa (Ibid., p. 322) explica que "ela é construída a partir de uma avaliação de cada ação comunicacional prevista para as três grandes vertentes da comunicação integrada – institucional, interna e mercadológica – e de seu cotejamento perante o público a que se dirige".

A figura 10 posiciona a comunicação digital no composto da comunicação integrada.

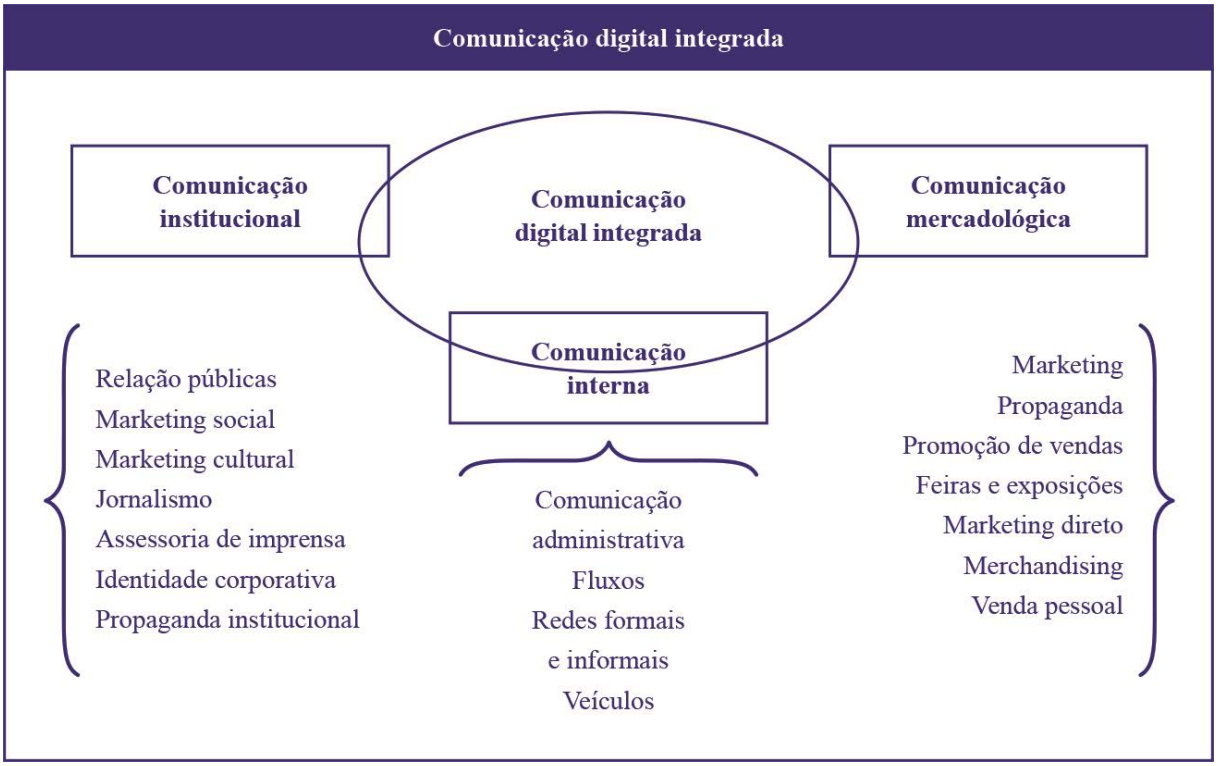

Figura 10 – Comunicação digital integrada
Fonte: Corrêa, Elizabeth S., 2009, p. 322.

Conforme explica Corrêa, inseridos nessas três vertentes devem estar também o cuidado com o tratamento visual e arquitetônico do material, bem como com o conteúdo e a linguagem, que devem estar adequados. Dessa forma, entendemos como planejar e incluir a comunicação digital no composto da comunicação integrada.

Essa proposta de modelo de comunicação integrada digital também se difere do modelo anterior por incluir características que são inerentes aos processos digitais. Entre elas, podemos citar a facilidade no acesso à busca de dados, um aspecto considerado importante para o planejamento do profissional de relações públicas, a aplicação adequada às especificidades dos preceitos da arquitetura da informação, da usabilidade, da hipermídia e do design (Corrêa, Ibid., p. 323). Além desses, podemos incluir o aumento das possibilidades de mensurar e avaliar o retorno da comunicação.

A mesma autora (Ibid., p. 325) explica que, na prática,

> O ritmo com que as TICs vêm transformando os processos de comunicação pode provocar um círculo vicioso de introdução de novas ferramentas, meios diferenciados nos processos de comunicação corporativa que muitas vezes não geram eficiência nem eficácia comunicacional, mas dão ao processo como um todo e, por consequência, à empresa uma imagem de *up-to-date* e pioneirismo antecipador. Tecnologias recentes, como os *blogs*, os *podcasts* e os sistemas mensageiros são algumas vezes introduzidos como ferramentas de comunicação corporativa sem a devida adequação em termos de funcionalidade e oportunidade no contexto do plano de comunicação de uma dada empresa. Fica, nesse ponto, a

> questão: é preciso estar em dia com inovações nas TICs para uma comunicação digital eficiente?

Dessa forma, entendemos que participar pontualmente de uma determinada plataforma de mídia social digital ou mesmo estar presente em algumas delas não é suficiente para que a empresa obtenha bom retorno de sua comunicação nos ambientes digitais. Ao contrário, é preciso um planejamento integrado da comunicação tradicional e digital com objetivos, metas e indicadores de resultados claros antes de iniciar a comunicação nessas plataformas.

Sendo assim, as formas de abordagem e posicionamento estratégico da comunicação digital nos ambientes corporativos propostos por Corrêa (Ibid., p. 328) dizem respeito a um modelo adaptável a diferentes ambientes e contextos organizacionais e construído em dois estágios de desenvolvimento: o posicionamento estratégico e a constituição dos espaços-informação. A figura 11 representa o estágio inicial que a autora denomina posicionamento estratégico de presença digital.

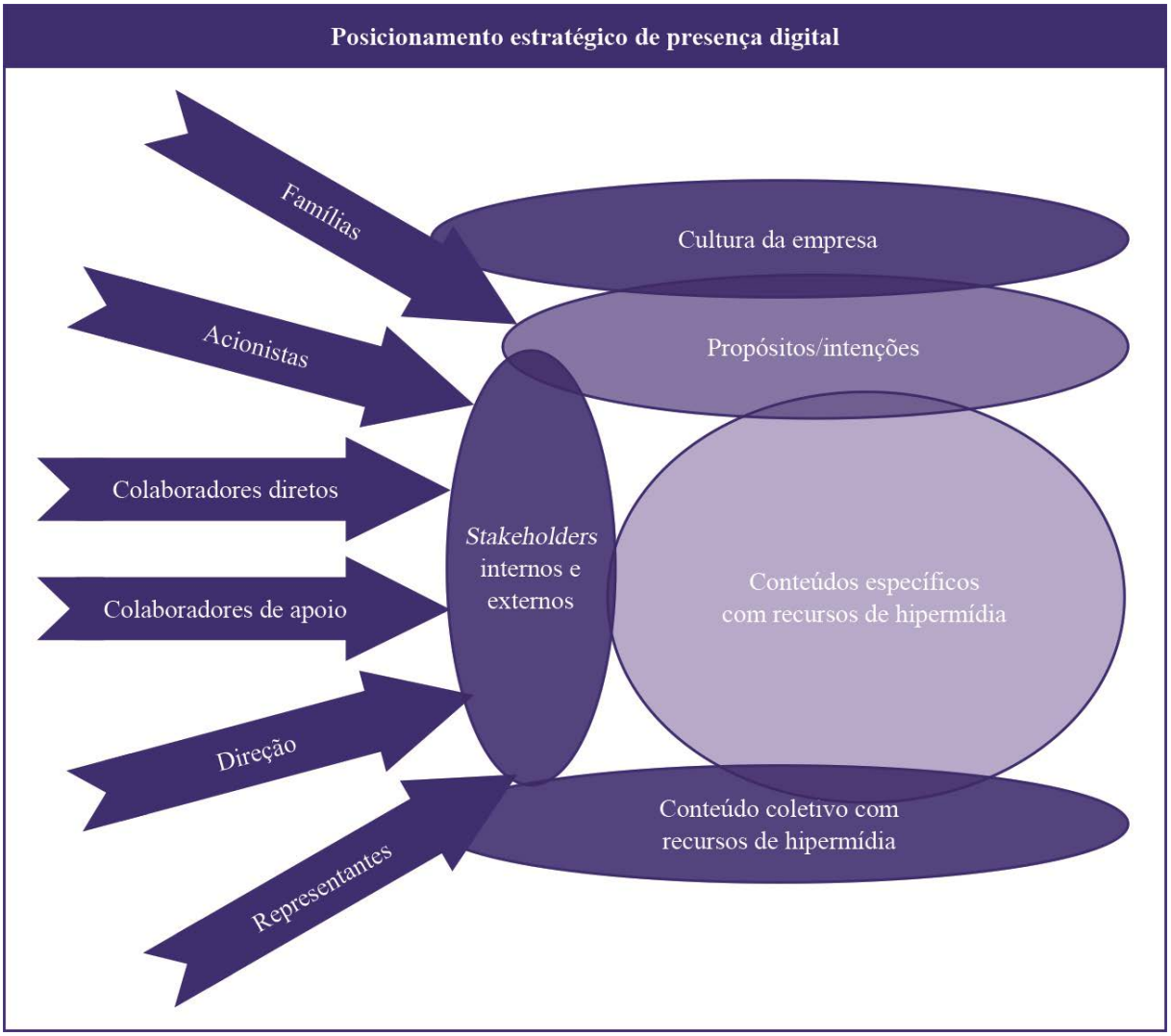

Figura 11 – Posicionamento estratégico de presença digital
Fonte: Corrêa, Elizabeth S., 2009, p. 328.

As cinco partes que compõem o modelo serão resumidas abaixo de acordo com Corrêa (Ibid., p. 329).

A primeira é a cultura e a relação desta com os quesitos de inovação, tecnologia, uso de computadores e de internet, dentre outros. A segunda parte é o conjunto de públicos estratégicos da empresa, ou seja, quem são e quais são suas afinidades com o ambiente digital vivenciado. Definir qual o suporte tecnológico para a criação de um canal direto de comunicação com esses públicos depende dessa avaliação. Após essas duas etapas iniciais, a terceira parte diz respeito aos propósitos e às intenções das ações de comunicação digital. Cada ambiente corporativo gera um conjunto de propósitos específicos, mas quase sempre relacionados a vantagens competitivas decorrentes do uso dos meios digitais. O conteúdo das mensagens, seja ele específico ou coletivo, corresponde à quarta e quinta etapas do modelo e deve ser formatado quase de forma personalizada. Inclui-se nesse conteúdo o que chamamos

de institucional ou coletivo, ou seja, o conjunto de informações sobre a empresa que devem ser transmitidas independentemente das características de cada público estratégico.

Após descrever as cinco etapas, Corrêa explica que alcançamos o segundo estágio do modelo de abordagem – a constituição dos espaços-informação das diferentes ações de comunicação digital apontadas pelas estratégias. De acordo com a mesma autora (Ibid., p. 330), a constituição desses espaços-informação, na prática, refere-se à:

> agregação: do conteúdo em si – dados, informações; de sua estrutura de navegação, seu *design* e sua arquitetura; do uso da hipermídia, conferindo amplitude e profundidade e criando contextos e correlações ao conteúdo; da definição das polifonias narrativas; e do convite ao diálogo e à troca por meio de recursos de interatividade.

Temos, portanto, nesse segundo estágio do modelo de abordagem, o que, de fato, diferencia um modelo de estratégia digital de outros tradicionais. O conjunto de fatores acima caracteriza a comunicação do ambiente digital e reforça a possibilidade de participação dos públicos por meio dos recursos de interatividade e troca, próprios desse ambiente.

Corrêa (Ibid., pp. 331-333) diz que "o foco principal do modelo é olhar para a comunicação digital de forma integrada e, especialmente, de forma oportuna e adequada no correlacionamento entre públicos, mensagens e meios/formatos digitais". E, no que tange ao papel do comunicador na comunicação digital corporativa, esse tem uma tarefa complexa que se apresenta constantemente em uma relação indissolúvel entre planejamento, gerenciamento e governança, atividades, portanto, que fazem parte do espectro de funções de um profissional de relações públicas, como vimos no capítulo II deste estudo. Por governança, entendemos "um sistema que assegure, em todos os níveis de gestão organizacional, os mesmos procedimentos, ações e responsabilidades no que tange à consecução de uma estratégia de comunicação digital". Em outras palavras, estamos falando da integração do planejamento da comunicação digital entre as diferentes áreas e produtos de uma empresa de forma que cada produto, por exemplo, possa desenvolver a sua estratégia de presença e participação digital, mas inserido no mesmo contexto de atuação da marca.

Ainda como parte do modelo, a autora apresenta cinco conjuntos de sistemas e ferramentas que podem ser considerados os construtores das ações de comunicação digital decorrentes de uma estratégia sistematizada. Resumidamente são eles: (1) as plataformas de disponibilização e visibilização da organização na rede, como websites, intranets e portais corporativos; (2) os sistemas de publicação de conteúdos proprietários, por meio de fornecedores ou gratuitos, associados à rede local ou através de conexões sem fio; (3) as ferramentas para criação e desenvolvimento do conteúdo das mensagens, como o hipertexto e

a hipermídia, infográficos, imagens, entre outros; (4) as ferramentas de criação e desenvolvimento de interações, trocas e transações, como busca inteligente, personalização usuário-conteúdo, etc. e (5) as ferramentas de criação e manutenção de relacionamentos entre comunidades de interesse, como grupos de discussão, aplicativos comunitários com o Facebook, etc.

Destacamos que, embora o ambiente digital sofra constantes mutações, o conjunto de sistemas e ferramentas propostos pela autora em 2011, são ainda bastante atuais e considerados ousados por muitas empresas.

Por fim, após descrevermos o modelo de comunicação integrada digital de Corrêa, inferimos que, pelas próprias características da comunicação digital, a interação é o aspecto fundamental para obter um bom resultado com o modelo. Nesse sentido, a própria autora destacou, como parte constitutiva dos espaços digitais, o convite ao diálogo e a troca por meio dos recursos de interatividade. Portanto, de nada adianta fazer uso de tal modelo com sua infinidade de ferramentas apenas para mostrar presença nas mídias sociais. É preciso promover a participação entre os públicos para conseguir eficácia nos processos de comunicação.

Modelo 7: Modelo estabelecido versus modelo emergente

Terra (2011, p. 25) diz que estamos mudando da tradicional pirâmide de influência (de cima para baixo) para um paradigma mais fluido e de uma direção, colaborativo e horizontal, em que as marcas e as reputações corporativas são construídas tentando engajar múltiplos públicos por meio do diálogo contínuo.

Frente a esse contexto, a autora (Ibid., p. 26) apresenta o estudo "*Public relations: communications in the age of personal media*[48]", que faz um comparativo entre o modelo estabelecido e o emergente para a prática das relações públicas, que se aplica totalmente ao modelo de comunicações sem mediadores que vivenciamos hoje em virtude das mídias sociais.

O quadro que segue apresenta um comparativo entre modelos atuais e emergentes por meio de sete exemplos de aproximação estabelecida e seus respectivos modelos emergentes.

[48] EDELMAN, Technorati, 2006, p. 9.

Quadro 1 - Comparativo entre modelos atuais e emergentes	
Aproximação estabelecida	Modelo emergente
Modelo "empurra": envio de *press release* para a imprensa para atingir o máximo possível da audiência. *Follow-up* para conseguir entrevistas. Na maioria dos casos, os e-mails são deletados pelos jornalistas.	**Caminhando para o modelo "puxe" (solicitado):** uso de *feeds* RSS para *blogueiros*, jornalistas e outros clientes receberam informações de interesse.
Mensagens controladas: preparar porta-vozes para todas as questões e ter posicionamento rígido.	**Conversação:** interação contínua e conversações de acordo com as necessidades dos *stakeholders*.
Voz autoritária e cínica em crises: centralização no contato com a mídia.	**Engajar em níveis múltiplos:** ser transparente com todos os níveis organizacionais.
Elites são informadas primeiro: depois é que consumidores, funcionários e mídia local são avisados.	**Empoderar funcionários e permitir cocriação dos consumidores**
Falar para - e não com - a audiência: comunicação de mão única.	**Paradoxo da transparência:** informar com transparência mesmo em momentos de crise.
Cauda de cachorro: relações públicas são apenas um suporte a marketing, ao administrar as relações com a mídia para que a propaganda realize o seu trabalho.	**Sentar-se sobre a mesa:** relações públicas como disciplina de gerenciamento de construção de relacionamentos entre companhias e seus *stakeholders*.
Companhia sabe melhor: é a melhor fonte de informações.	**Sabedoria das multidões:** *stakeholders* colaboram com ou sem os *inputs* dados pelas organizações. A oportunidade para empresas é ouvir, aprender e participar.

Figura 12 – Quadro 1- Comparativo entre modelos atuais e emergentes
Fonte: Terra, Carolina F., 2011. pp. 26-27.

Embora o estudo seja de 2006, ele foi propositalmente selecionado em função de o considerarmos extremamente atualizado para os dias de hoje. Acreditamos que todos os sete exemplos de "aproximação estabelecida" ainda sejam fortemente utilizados pelas organizações e suas assessorias de imprensa, principalmente quando se trata de organizações tradicionais, mais hierárquicas e com uma rígida cultura. Basta analisarmos a comunicação de empresas do ramo farmacêutico ou químico, por exemplo, que certamente trabalham no "modelo empurra" e possuem suas "mensagens controladas". No entanto, isso não significa que não estamos caminhando para o "modelo emergente", ao contrário, diversas empresas já têm adotado esse modelo e apresentado projetos e ações contemporâneas. Acreditamos na afirmação de Terra (Ibid., p. 27) de que os modelos citados convivem e que há ainda organizações que os utilizam de forma híbrida, uma vez que ninguém faz parte de um ou outro completamente.

Além desse aspecto, também concordamos com a autora que o modelo de relações públicas que se praticava há anos sofreu alterações significativas, tornando-se mais transparente, mais preocupado com os públicos de ligação da organização e mais dialógico, mesmo porque não há alternativa para as organizações atuais. Acrescentamos que os modelos também se tornaram mais sociais e igualmente preocupados com a comunicação nos meio digitais.

No que tange às formas de aproximação e contato da área de comunicação corporativa, Terra (Ibid., p. 28) afirma que elas mudam do *pitch* (método persuasivo que visa convencer o formador de opinião a publicar a ideia "vendida") para a participação, cooperação, colaboração e troca de ideias em tempo real. Características, portanto, totalmente voltadas ao ambiente das mídias sociais.

Sendo assim, a autora (Ibid., p. 31) afirma que um novo modelo de comunicação deve pressupor nove aspectos: (1) que as comunicações são diretas; (2) que todo consumidor tem o poder de amplificar conteúdos, opiniões e experiências; (3) que pessoas compram confiança e histórias contadas pelos fabricantes; (4) velocidade: a internet criou novas expectativas; a organização deve se organizar em torno de velocidade; (5) o movimento da cauda longa; (6) conexão entre pessoas; (7) que as grandes ideias são os produtos, não os anúncios; (8) que, para ser interessante à audiência, é preciso fazer parte da tribo, criar comunidade e (9) que a empresa é, em seu setor, uma líder que deve conduzir as pessoas ao movimento.

Após descrevermos o modelo estabelecido e o modelo emergente do estudo "*Public relations: communications in the age of personal media*" bem como os aspectos que, de acordo com Terra, um novo modelo de comunicação deve pressupor, inferimos que o diálogo, a interação e o relacionamento são variáveis intrínsecas a esses modelos.

O diálogo é citado por Terra (Ibid., p. 30) como parte das profundas mudanças que ocorreram nos modelos de relações públicas do passado e como uma opção praticamente obrigatória para as organizações se relacionarem com seus públicos na atualidade. Além disso, a mesma autora, ao se referir às empresas, à comunicação e às redes sociais, diz que "não há como controlar o discurso, mas, sim, como estabelecer um diálogo, usando as redes".

Da mesma forma que o diálogo, a interação contínua, é descrita no modelo emergente como a melhor alternativa para conversar e entender as necessidades dos públicos ao invés de manter mensagens controladas com apenas algumas pessoas autorizadas para falar em nome

da empresa. Em alguns casos, é perfeitamente compreensível que alguns executivos estejam mais preparados para representar a empresa em determinados assuntos do que outros funcionários. No entanto, aqui falamos em questões diversas e mais simples onde os próprios funcionários podem defender os valores da empresa.

Por fim, o relacionamento é percebido no modelo emergente como aquilo que entendemos ser a essência da atividade de relações públicas, ou seja, o gerenciamento de construção de relacionamentos entre a empresa e seus públicos.

Modelo 8: A Pirâmide das Relações Públicas

Damásio et al (2012, p. 12) acreditam em uma mudança profunda na atividade de relações públicas como consequência da utilização cada vez mais frequente das mídias sociais. Os autores propõem a pirâmide das relações públicas como um modelo teórico que redefine o papel do RP como o orquestrador da comunicação consistente, coerente e integrada exigida pelo contexto digital contemporâneo.

Antes de apresentarmos o modelo propriamente dito, vamos relatar algumas reflexões dos autores. A primeira delas diz respeito às possibilidades de empoderamento que os públicos passaram a ter com as plataformas de mídias sociais digitais e, por consequência, a perda do controle da comunicação por parte das empresas. Os indivíduos querem e podem manifestar suas opiniões, satisfações e insatisfações a respeito de produto, serviço ou marca, o que muda a tradicional configuração emissor-receptor tão comum para o mundo da comunicação organizacional. Damásio et al (Ibid., p. 14) explicam que essa perda de controle é considerada por muitos como sendo o principal problema que a mídia social apresenta para organizações e profissionais de RP. Este argumento é o principal fundamento dos autores que relacionam a mídia social e uma mudança de modelos tradicionais assimétricos de relações públicas para modelos e práticas mais simétricos.

Em linha com os autores, descrevemos no capítulo anterior que, na nossa percepção, ocorreu um compartilhamento do poder da informação por parte das empresas, principalmente, no ambiente 2.0 da web, devido à participação dos públicos nas plataformas de mídias sociais digitais, o que provocou nas organizações um replanejamento da sua comunicação e do seu relacionamento com os públicos de interesse.

Uma segunda reflexão que podemos analisar de Damásio et al (Ibid., p. 15) é no que tange aos modelos de relações públicas. Para eles, embora as práticas de relações públicas de

muitas organizações ainda contem com modelos de comunicação assimétricos e lineares e processos tais como a criação e a publicação de informações, sem considerar o retorno ou a relevância dessas informações para seus públicos, elas não são mais adequadas às práticas de comunicação emergentes possibilitadas pela interatividade da mídia social.

Esses modelos assimétricos, como, por exemplo, aquele citado por Grunig anteriormente, representam bem o papel das organizações no domínio da comunicação. De acordo com Damásio et al, eles são modelos atraentes porque parecem possibilitar às empresas controlar as mensagens publicadas através da mídia de comunicação de massa (ou seja, imprensa, rádio e televisão). Além disso, são modelos que se adequam às características do ambiente 1.0 da web, como vimos anteriormente.

Já os modelos simétricos, principalmente com a web 2.0, permitem ao profissional de relações públicas o uso de mais meios para se relacionarem com seus grupos de interesse, além de cumprirem com o que diz a própria essência da profissão, que é desenvolver o relacionamento da organização com seus públicos de maneira a beneficiar ambas as partes. Assim como os modelos simétricos permitem o uso de mais meios para a comunicação das empresas, Damásio et al (Ibid., p. 15) identificaram que as características tecnológicas da mídia social requerem mais simetria nas relações públicas e na comunicação organizacional em geral. Sendo assim, entendemos que a mídia social, de certa forma, possibilitou que tal simetria pudesse evoluir nos modelos de relações públicas, devido às suas características intrínsecas de interação, instantaneidade e participação dos públicos. Portanto, se, por um lado, os modelos simétricos nos dizem que a relação deve ser satisfatória para a empresa e seus públicos, por outro lado, as mídias sociais contribuíram para que essa relação pudesse acontecer. Soma-se a isso o fato de que as relações públicas tradicionais já adotavam, caso fosse de seus interesses, o modelo simétrico em suas estratégias de comunicação. O que mudou com as ferramentas da web 2.0 é que elas puderam aprimorar tal estratégia, pois ganharam um espaço interativo para se comunicarem.

Os mesmos autores também colocam que a mídia social permite que as organizações recolham grandes quantidades de informação sobre seus clientes (e outros participantes), formando o conhecido grande banco de dados (*big data*). Outros autores, como Heath, mencionado no capítulo III, também consideraram que um dos mais importantes avanços oferecidos pelas “novas” tecnologias tem sido o tamanho e o conteúdo dos bancos de dados disponíveis.

Uma terceira reflexão dos autores se refere a uma mudança paradigmática na natureza das relações públicas. Para eles (Ibid., p. 15):

> as abordagens mais particularizadas, focadas nas adaptações necessárias nas práticas de relações públicas e também na emergência das novas práticas originais, ambas de acordo com as características tecnológicas da mídia social e os padrões de uso, embora aparentemente inovadoras, não representam uma mudança paradigmática na natureza das relações públicas. O argumento mais forte relacionado a essa noção de mudança paradigmática é a mudança de uma comunicação assimétrica (e relacionamento) entre as organizações e os participantes para uma comunicação mais simétrica, mas esta é uma proposição ainda discutível (...).

Acreditamos na essência da atividade de relações públicas e na evolução desta em sintonia com a evolução da sociedade. Sendo assim, a mudança ou o avanço nos modelos, assim como o advento das mídias sociais, apenas contribuem para reforçar tal essência e sua evolução.

Damásio et al (Ibid., p. 16) também refletem que abordagens mais amplas, que visualizam a mídia social não como ferramentas mas como características de contexto e de estrutura da sociedade contemporânea, oferecem mais fundamento à noção de que as relações públicas estão passando por uma mudança paradigmática, tanto como uma área profissional quanto como uma área acadêmica.

Nessa linha, os autores também apresentam a opinião de outros teóricos, entre eles, Qualman[49] (2009, apud, DAMÁSIO et al, 2012, p. 16), que destaca que a mídia social não é uma moda passageira e, portanto, é inevitável para as organizações lidarem com a mídia social como um aspecto de estrutura do seu ambiente e delas mesmas.

Em relação à comunicação organizacional, Damásio et al, concordam que a comunicação integrada pode resultar em uma imagem e em uma reputação organizacional mais consolidada. Os autores fazem referência, entre outros autores, a Kunsch (2003).

Por fim, os autores (Ibid., p. 17) apresentam o conceito de RP 2.0 de Solis e Breakenridge (2009), já citados no capítulo III, que, embora aparentemente focado no impacto dos aspectos tecnológicos da mídia social nas práticas das relações públicas, é apresentado como uma mudança na mentalidade do profissional de RP e não nas práticas profissionais. Além disso, essa mudança na mentalidade é precisamente de um relacionamento assimétrico com os participantes para uma interação mais simétrica, de publicação para o diálogo.

---

[49] QUALMAN, E. **Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Make Business**. New Jersey: John Wiley and Sons, 2009.

Dessa forma, essa definição reforça o profissional de relações públicas como aquele que é responsável pela gestão da comunicação organizacional, como citamos no capítulo um deste estudo, ou seja, antes que as práticas da profissão sejam colocadas em funcionamento, é necessário que quem elabora a estratégia esteja ciente dos impactos da web 2.0 e de tudo que ela possibilita para a comunicação das empresas.

Damásio et al explicam que, para chegarem ao modelo da pirâmide de relações públicas, confrontaram duas perspectivas presentes na literatura, sendo uma mais focada nos aspectos tecnológicos e nas práticas de RP e a outra mais direcionada aos fatores contextuais e na conceitualização de RP, como exposto aqui de forma resumida. O objetivo, segundo os autores (Ibid., p. 17 – tradução nossa) era:

> explorar, empiricamente, como as organizações portuguesas estavam lidando com a mídia social, adotando uma abordagem com teoria fundamentada (Berg, 1989) a fim de identificar um esquema conceitual relevante de análise para entender o impacto da mídia social nas relações públicas. A partir de uma coletânea exploratória de dados, um estudo de caso foi realizado como o foco de uma pesquisa empírica mais profunda.

Portanto, foi a partir desse estudo mencionado pelos autores que a pirâmide de RP foi desenvolvida. Segundo os mesmos autores (Ibid., p. 17), as relações públicas se tornam as coordenadoras de uma articulação com outros departamentos organizacionais e funções, especificamente o marketing e o suporte a clientes, como uma maneira bem sucedida de lidar com a mídia social. A figura 13 nos ajuda a esclarecer o modelo:

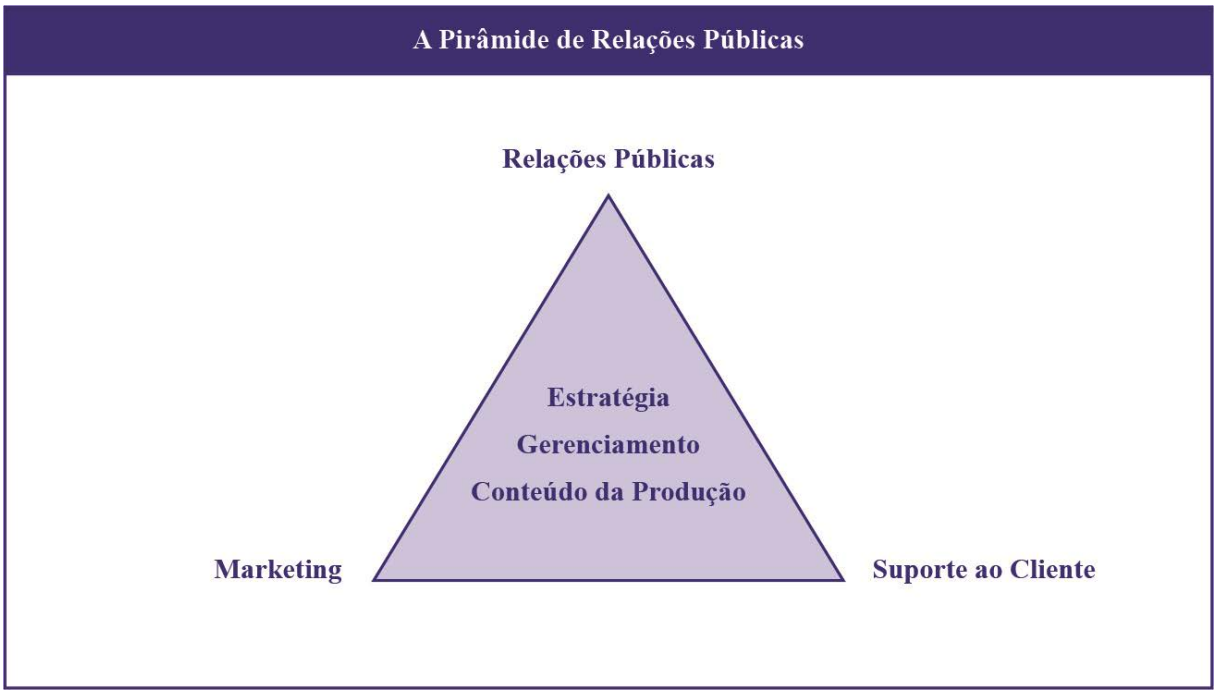

Figura 13 – A Pirâmide de Relações Públicas
Fonte: Damásio et al, 2012, p. 25.

Nesse modelo, as relações públicas atuam em conjunto com outras áreas da empresa e, pelo fato de ocuparem o topo da pirâmide, são as responsáveis pela gestão da comunicação, inclusive, nas situações de crise e tomada de decisões. A filosofia da comunicação integrada de Kunsch aborda a comunicação de marketing, relações públicas, administrativa e interna, portanto, praticamente a comunicação de toda a organização. O modelo acima parece ser mais direcionado aos clientes, visto que as áreas envolvidas são o marketing e o suporte aos clientes. Embora feita a referência a tal filosofia, não é nosso objetivo fazer comparações entre modelos, apenas relatá-los mostrando, quando possível, seus pontos em comum, já que estamos tratando de estratégias que se referem à essência da mesma atividade, que é Relações Públicas.

Damásio et al (Ibid., 16) acreditam que o modelo apresentado, que relata a experiência da empresa por meio de um estudo de caso, conforme citado anteriormente pelos autores, pode ser mais explorado, testado e desenvolvido como modelo teórico de estratégia de mídia social que se aplica a outras organizações e que também é um esquema conceitual relevante para a total compreensão do impacto da mídia social nas relações públicas. Além disso, para os autores, o modelo destaca o papel preponderante das relações públicas como o orquestrador da comunicação organizacional, mostrando que as relações públicas estão sofrendo uma profunda mudança que vai além de práticas e técnicas.

Portanto, o que o modelo destaca também vai ao encontro daquilo que entendemos como o papel do profissional de relações públicas, ou seja, de ser o gestor da comunicação das empresas. No entanto, ao contrário do que parecem defender os autores, entendemos que esse sempre foi o papel do relações públicas, o que significa que não foi o advento das mídias sociais que fez com que o profissional se tornasse "um orquestrador" ou até mesmo que as profundas mudanças estejam acontecendo em função disso. Para nós, as mídias sociais e tudo o que vimos que o ambiente digital 2.0 e 3.0 proporciona apenas reforçam o papel de gestão da profissão, bem como impulsionam a evolução de uma prática tradicional para uma contemporânea. Talvez caiba, mais uma vez, ao profissional se posicionar no mercado para merecer o destaque que a atividade oferece.

Finalmente, os autores (Ibid., p. 16) colocam que, como consequência das interações entre a mídia social, as organizações e os participantes, as relações públicas estão emergindo

como sendo mais do que um tipo de comunicação organizacional e assumindo um papel estratégico crucial ao assegurar a articulação de todos os tipos de comunicação organizacional, bem como a desejada e exigida consistência, integração e coerência em uma combinação de comunicação.

Nesse sentido, é interessante o aspecto destacado pelos autores, pois percebemos um olhar que vai além da função institucional em uma empresa para o profissional de relações públicas. O próprio modelo destaca uma atuação mais voltada aos clientes, o que não deixa de ter o embasamento institucional, é claro, e de integração e coerência entre toda a comunicação.

Após descrevermos o modelo da pirâmide de relações públicas de Damásio et al (Ibid., p. 14), inferimos que o diálogo e a visibilidade são aspectos que se destacam, pois, no que tange ao diálogo, os autores se referem ao modelo simétrico, que possibilita mais interação e, por isso, o diálogo com os públicos. Além disso, na análise qualitativa realizada pelos autores junto ao estudo de caso, esses trouxeram o relato de um dos entrevistados que, ao fazer referência à inevitável perda de controle da comunicação por parte das empresas, argumentou que a forma de reconquistar parte dessa perda é se engajar em diálogos com os participantes através da mídia social.

Já a visibilidade é uma variável que foi descrita como um objetivo a ser atingido pelo modelo da pirâmide. Como vimos, os autores (Ibid., p. 16) alertaram para a consistência da comunicação entre todos os canais para que os objetivos, entre eles o aumento da visibilidade da organização, sejam atingidos. Segundo eles,

> (...) as organizações vêm focando e tirando o máximo de vantagem da mídia online às custas de outros meios existentes de comunicação, na esperança de que irá aumentar a visibilidade da organização, melhorar o conhecimento dos clientes sem fazer grandes investimentos, evitar ou responder às críticas negativas dos clientes e reduzir o ciclo de vendas. No entanto, é necessário haver consistência entre todos os canais de comunicação para que esses objetivos sejam atingidos.

Modelo 9: *The Media Cloverleaf* – Modelo de relacionamento do ecossistema de mídia

Antes de apresentarmos o modelo de relacionamento do ecossistema de mídia, chamado de "*The Media Cloverleaf*", que significa "trevo da mídia" em português, David

Brain[50], aponta cinco grandes mudanças que devem ser consideradas antes de refletir sobre o modelo. São elas: (1) a explosão dos canais de mídia; (2) o mundo multitelas; (3) todas as empresas são empresas de mídia; (4) as histórias são sociais e (5) as histórias[51] duram para sempre agora. Abaixo interpretamos cada uma, conforme segue.

Na primeira delas, a explosão dos canais de mídia, o autor coloca essa explosão como a primeira grande mudança na atualidade. Se compararmos o que tínhamos há duas décadas com o que temos hoje em termos de mídia, fica fácil entender a explosão citada por ele. Hoje, são inúmeras as possibilidades que temos para escolher o meio no qual buscaremos a informação. Brain mostra a variedade de línguas, culturas, imagens e plataformas profissionais e sociais de mídia que encontramos com apenas um "click". São infinitas as possibilidades na busca de um conteúdo ou na sua produção de forma instantânea.

A segunda mudança que vivenciamos hoje é o mundo multitelas. Podemos escolher em qual tela vamos trabalhar, estudar, interagir e buscar informação. Cada uma oferece uma relação diferente com o usuário e o conteúdo. Uma das telas mais antigas é a tela da televisão, que talvez seja a que menos oferece possibilidades de troca com o usuário. Os computadores, *tablets*, aparelhos de celular, entre outros exemplos, oferecem uma infinidade de experiências.

Todas as empresas são empresas de mídia. Essa afirmação do autor, apesar de forte, pode ser interpretada como verdadeira. Sabemos que cada empresa atua no campo da comunicação digital de acordo com sua cultura, seu presidente e diretores, seu negócio e até mesmo seus funcionários. O quanto uma empresa é ou não engajada nas redes sociais depende de organização para organização. Há aquelas que são mais tradicionais, hierárquicas e que, pela própria característica do negócio, evitam mergulhar no campo digital. Assim como também nos deparamos com empresas mais modernas e ousadas nessa área. Enfim, o que importa neste item é que, independentemente da organização, certamente alguém dentro dela participa de alguma rede social. Muitas vezes os funcionários são proibidos de citar a empresa em seus relatos nas redes, mas, se eles não falam, os outros, que não têm vínculo nenhum com a empresa, falam. Portanto, de algum jeito, a empresa poderá estar na mídia. Além disso, grande parte das empresas tem pelo menos um site para divulgar seus produtos e serviços, o que já as deixa vulneráveis e expostas a comentários por parte dos públicos.

As histórias são sociais. As pessoas compartilham suas histórias, experiências e gostam de se relacionar virtualmente com os outros. O grau de exposição varia de pessoa para

---

[50] BRAIN, David. Disponível em http://www.edelman.com/post/trans-media-storytelling-and-the-media-cloverleaf-3/. Acesso em 15/04/2014.

[51] No entendimento da Edelman, histórias se referem ao conteúdo e narrativas sobre a marca.

pessoa. É uma vitrine de relações, que acaba fazendo muitas vezes de pessoas comuns autoras de grandes relatos.

A quinta mudança é que, agora, as histórias duram para sempre. Como antes os conteúdos eram apenas impressos, acabávamos guardando as revistas e os jornais ou eles eram jogados fora. Nos dias de hoje, a notícia pode ser antiga, mas basta uma rápida busca na internet que retomamos a história que estava esquecida. No caso das organizações, por exemplo, uma vez que uma marca tenha sido citada na internet seja por uma razão boa ou não, o registro não some, apenas deixa de estar em pauta.

Interpretadas as cinco mudanças na mídia, o autor também cita três itens que ainda não mudaram: (1) o tempo e a atenção; (2) gostar de uma boa história e (3) o conteúdo é o mais importante.

Dessa forma, ele diz que o tempo e a atenção são finitos. Entendemos que, do ponto de vista das organizações, o tempo das mensagens e a atenção que se consegue delas não duram por um tempo indeterminado. Além disso, ainda não conseguimos obter a atenção das pessoas da forma como gostaríamos e, quando obtemos, não conseguimos controlar. Mais um motivo para nos preocuparmos com a intensidade e o conteúdo do que vamos comunicar. Além disso, com o excesso de informação com que nos deparamos todos os dias, principalmente na internet, selecionamos o que queremos ver, o que significa que a mensagem de uma empresa pode ser percebida pelo público, mas não compreendida pela pura falta de atenção.

De acordo com Brain, "nós amamos uma boa história", ou seja, as pessoas se interessam por aquilo que, de alguma forma, chama a atenção delas. As boas histórias estão relacionadas a uma série de fatores que vão desde a emoção provocada até o fator financeiro. Elas podem ser de origem empresarial, voltadas para os produtos e serviços de uma empresa, ou ainda pessoais, relacionadas à vida pessoal dos empregados ou de indivíduos que não pertencem a uma organização.

Quando o autor diz que o conteúdo é o mais importante e que isso é uma das coisas que ainda não mudou, entendemos que, por maior que seja o volume de dados na rede, o que importa é a mensagem em si. Portanto, a origem, o contexto e a estética da mensagem ajudam, mas, se o conteúdo não for significativo, não adianta. Percebemos, em diversas empresas que optaram por fazer parte das plataformas de mídias sociais digitais, a preocupação em postar todos os dias alguma informação, mas elas acabam sendo esteticamente lindas e com pouco retorno quanto ao impacto do conteúdo. Além disso, o autor fala que "a produção do conteúdo é social" e apresenta diversos dados, como: "32 horas de vídeo são colocadas no YouTube a cada minutos; 20 milhões de vídeos são compartilhados

via Facebook; 23% das mensagens de mídia social incluem links para conteúdo". Além da produção, a distribuição do conteúdo também é social. Ele é compartilhado e produzido profissionalmente.

Diante do contexto apresentado, Brain descreve o ecossistema de mídia mostrando que ele é formado por quatro tipos de mídia distintos, porém relacionados: tradicional, híbrida, de propriedade e social. Detalharemos cada uma delas, conforme segue.

A mídia tradicional, já bastante conhecida nos processos de comunicação das empresas e para o público em geral, é de amplo alcance e pode ser representada pelos veículos impressos, como jornais e revistas, eletrônicos, como a televisão, entre outros.

A mídia híbrida, justamente por misturar diferentes mídias, já nasceu digital. Ela apresenta algumas características específicas como a integração, o engajamento de diferentes formatos, imagens e conteúdo. Pode também se apresentar como versões digitais da mídia tradicional, em blogs que atuam como se fossem empresas de mídia, em plataformas digitais mais sofisticadas, etc.

A mídia própria é aquela de propriedade de uma organização, de algum grupo ou indivíduo. Brain já falou anteriormente que todas as empresas são mídias. Nesse sentido, os *sites* das marcas, aplicativos em geral, *blogs*, entre outros são considerados mídia própria. As organizações têm total controle dessas mídias e de suas experiências e precisam sempre atrair o público para atingirem seus fins.

Por fim, a mídia social, é aquela que possibilita que qualquer pessoa consiga se relacionar, dialogar contar suas histórias em tempo real. São diversas as plataformas usadas e algumas das mais conhecidas são: Facebook, Twitter, YouTube, Google+, Instagram, Slideshare, entre outras.

No meio do trevo, o autor explica quais são as novas possibilidades de acesso às mídias, à pesquisa e a todas as definições de conteúdo. Segundo ele,

> nós devemos nos empenhar para estimular o contar histórias que criem movimento e que perpassem todos os tipos de mídia. Temos que nos assegurar de duas coisas: a primeira é que as histórias pessoais façam parte da nossa produção e a segunda é que conteúdo de alta qualidade (infográficos e vídeos curtos) possa ser encontrado e compartilhado para melhorar os resultados da busca. (Tradução nossa).

A figura 14 facilita o entendimento do que o autor chama de "*Media Cloverleaf*", o novo ecossistema da mídia.

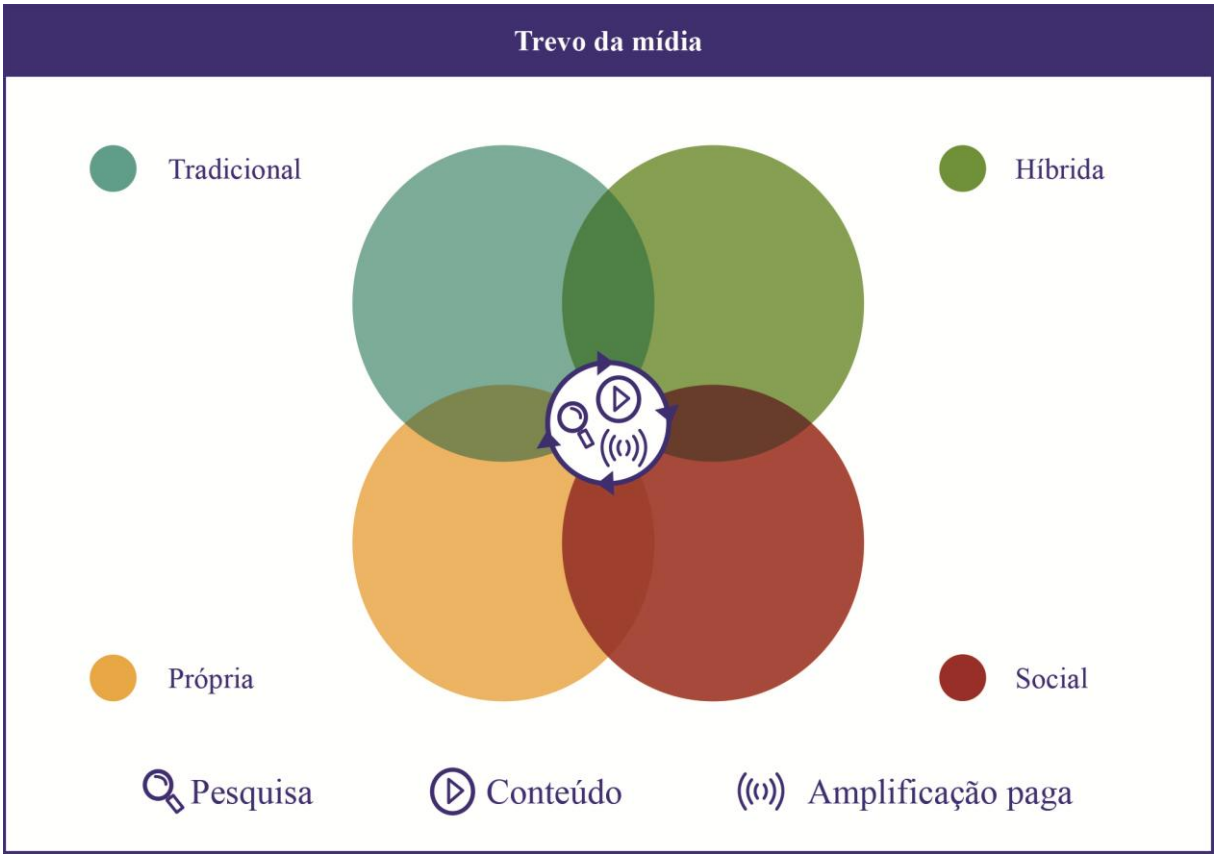

Figura 14 – The *Media Cloverleaf*" - o novo ecossistema da mídia.
Fonte: BRAIN, David. Disponível em http://www.edelman.com/post/trans-media-storytelling-and-the-media-cloverleaf-3/. Tradução nossa.

De acordo com Brain, o que constitui o ecossistema de mídia é saber contar uma boa história utilizando as quatro partes que formam o trevo. Por história, entendemos também a informação ou mensagem que se quer transmitir. Segundo ele, devemos utilizar a metáfora do trevo para sincronizar como, quando e onde a história deve ser contada. E o maior desafio está em decidir onde começar a contar uma história.

> Nós acreditamos que companhias e marcas que estão querendo contar suas histórias no novo ambiente de múltiplos canais de mídia precisam incorporar o conceito do contar histórias por meio da mídia, das redes, e a melhor forma de fazer isto é utilizando a metáfora do trevo da mídia. (Tradução nossa).

Por parte da organização, segundo Brian, é preciso entender o que as pessoas estão procurando, pensando e utilizando. É preciso desenvolver, por meio dessa busca, percepções que ajudem a delinear uma história, incluir palavras-chaves relevantes, planejar o conteúdo, bem como a divulgação do mesmo tendo a certeza de que ele será facilmente encontrado.

Por parte dos indivíduos, o autor explica que eles precisam se interessar pela história e esse retorno só será possível se o "criador" e curador desse conteúdo tiver conhecimento suficiente para saber o que influencia as pessoas e como isso ocorre. Os *sites* de compras são

exemplos de plataformas que têm conteúdo que influencia. Mas, o desafio é que empresas de diversos segmentos também consigam bons resultados fazendo com que suas histórias repercutam e sejam compartilhadas e não apenas circulem pela rede.

Após o detalhamento do modelo de relacionamento do ecossistema de mídia, chamado de "*The Media Cloverleaf*", podemos refletir sobre qual a sua relação com a comunicação integrada e as relações públicas contemporâneas.

Como vimos, cabe ao profissional de relações públicas fazer a gestão da comunicação integrada nas organizações, a qual pressupõe a junção das áreas de marketing, interna, administrativa e institucional. O profissional de relações públicas deve interagir com essas áreas para planejar a comunicação institucional da empresa.

Avaliando o ecossistema de mídia, o profissional responsável pela comunicação também fará a gestão da comunicação a partir do momento em que planeja a integração do conteúdo para os quatro lados do trevo. Além disso, ele deverá ter feito um trabalho anterior com as áreas de marketing, vendas, institucional, entre outras, para definir o conteúdo que será trabalhado e qual a história que será contada.

De forma ousada, podemos dizer que a comunicação integrada (Kunsch, 2003) com as inclusões da comunicação digital (Corrêa, 2009), por exemplo, talvez possam constituir o passo que antecede o modelo do ecossistema de mídia. Acreditamos que, para chegar na parte central do trevo, é necessária, antes, a gestão da comunicação integrada digital na organização. Diante de todos os motivos que já foram defendidos no capítulo II, acreditamos ainda que o profissional de relações públicas está capacitado para tal função.

Portanto, após descrevermos o modelo de relacionamento do ecossistema de mídia, "*The Media Cloverleaf"*, acreditamos que o relacionamento, a integração, o diálogo e a sincronia sejam características marcantes desse modelo.

O relacionamento é parte inerente ao modelo, pois os quatro tipos de mídia – tradicional, híbrida, de propriedade e social – que formam o ecossistema, embora sejam tipos distintos, estão relacionados. Em outras palavras, para o melhor resultado da comunicação de uma empresa, é importante que esses quatro elementos compartilhem o mesmo objetivo final da comunicação fazendo uso de uma linguagem que fale da marca e que respeite as especificidades de cada plataforma.

Já a integração, como explica o autor, é uma das características fortes da mídia híbrida justamente por apresentar a união de diferentes formatos, imagens e conteúdo. E, como essa mídia é uma das quatro partes que formam o ecossistema de mídia, entendemos que a

integração é uma variável elementar para o modelo. Da mesma forma, o diálogo e o relacionamento fazem parte da mídia social, pois, como dito anteriormente, esse tipo de mídia possibilita que qualquer pessoa consiga contar suas histórias em tempo real, dialogar e se relacionar.

Por fim, conforme explicado pelo autor, devemos utilizar a metáfora do trevo para sincronizar como, quando e onde uma história deve ser contada, pois as histórias constituem o ecossistema de mídia. Isso significa que a mensagem que uma empresa vai transmitir precisa perpassar as quatro partes do trevo para que chegue em todos os públicos que se deseja atingir, pois cada uma dessas partes do ecossistema possui suas características próprias e suas formas de atingir determinados públicos.

Modelo 10: O modelo híbrido de circulação pervasiva

Jenkins (2013, p. 1) examina um emergente modelo híbrido de circulação onde uma combinação de forças determina como o conteúdo é compartilhado nas diferentes culturas de uma forma muito mais participativa e desordenada. Entendemos que o modelo é emergente e apresenta uma forma muito mais participativa, pois representa uma evolução ou talvez uma revisão de conceitos trabalhados em *Cultura da Convergência*, onde o autor se refere à cultura da participação como o resultado das inúmeras possibilidades de interação proporcionadas pela convergência das mídias.

O autor cunhou o termo Cultura Participativa em 1992 para descrever a produção cultural e as interações sociais de comunidades de fãs, tanto que em seu livro praticamente todos os exemplos são voltados a produções culturais. Com a evolução do conceito, Jenkins (Ibid., p. 2) se refere a uma gama de diferentes grupos que empregam a produção da mídia e a distribuição para atender seus interesses coletivos e esses diferentes grupos incluem os públicos das empresas, da mesma forma que outros grupos com os mais diversos interesses.

Os trabalhos anteriores sobre a cultura participativa enfatizavam atos de recepção e produção por parte da audiência de mídia. Em seu último livro, o autor vai além dessa lógica para considerar os papéis que as comunidades conectadas desempenham na forma como a mídia circula. A Audiência está fazendo com que sua presença seja sentida ao definir os fluxos de mídia de forma ativa e os produtores, os gestores de marca, profissionais de serviço destinados aos clientes e comunicadores corporativos, no caso aqui as empresas, estão despertando para a necessidade comercial de ouvir e responder a eles ativamente.

O que Jenkins descreve como audiência nós entendemos como públicos. Portanto, para as empresas, os públicos também estão fazendo com que sua presença seja sentida ao definir os fluxos de mídia de forma ativa e as organizações já sentem a necessidade não apenas comercial, mas institucional também de ouvir e responder a eles ativamente. No entanto, para que isso aconteça, as empresas precisam fazer parte das mídias sociais de maneira interativa e não apenas informativa, ou seja, publicando mensagens sem dialogar com seus públicos. Além disso, em sintonia com as palavras do autor, esta última obra de Jenkins contribui para que os profissionais de relações públicas compreendam que as comunidades conectadas ou grupos de interesse desempenham papéis na forma como a mídia circula.

O modelo híbrido de circulação, bem como outros conceitos da obra, é compreendido quando o autor (Ibid., p. 2) o contrasta com o modelo de aderência. Nesse sentido, a mudança da distribuição para a participação assinala um movimento na direção de um modelo de cultura mais participativo que vê o público não como simples consumidores de mensagens pré-construídas, mas como pessoas que estão formando, compartilhando, reestruturando, recombinando o conteúdo de mídia jamais imaginado antes.

Essa evolução dos modelos nos leva a refletir a respeito das relações públicas tradicionais e das relações públicas contemporâneas. A primeira está mais direcionada para uma comunicação unidirecional, ou seja, de mão única das organizações para os públicos, informativa, não participativa, por isso tem relação com o modelo de distribuição da informação. Já a segunda, relações públicas contemporâneas, como entendemos aqui, portanto, mais voltada para a web 2.0, pode ser mais participativa podendo até fazer uso de um modelo de participação, pois está inserida em um ambiente com instrumentos e ferramentas que oferecem essa possibilidade.

No que se refere à interação na mídia social, Jenkins entende que recomendações boca a boca e o compartilhamento de conteúdo são impulsos que há muito tempo promovem a interação entre as pessoas. No entanto, o autor explica que talvez nada seja mais humano do que o compartilhamento de histórias. Além de Jenkins, vimos que outros modelos, como o de relacionamento do ecossistema de mídia, chamado de "*The Media Cloverleaf*", de David Brain, também acreditam no compartilhamento de histórias. Para Brain, o que constitui o ecossistema de mídia é saber contar uma boa história utilizando as quatro partes que formam o trevo e nós devemos nos empenhar para estimular o contar histórias que criem movimento e que perpassem todos os tipos de mídia.

Jenkins atribui ao avanço da tecnologia as mudanças descritas na última obra. No entanto, esclarece que não podemos supor que um meio de circulação mais participativo possa ser explicado apenas por esse aumento da infraestrutura tecnológica. Nesse sentido, se formos pensar na atividade de relações públicas, não podemos concluir que a web 2.0 tenha sido a responsável por levar as relações públicas a se tornarem contemporâneas, como se a tecnologia fosse exclusivamente a responsável por isso. Ao contrário, a RP contemporânea pode estar muito mais atrelada a um conjunto de fatores, tais como: (a) a mudança de cultura da sociedade, ou seja, as pessoas cada vez mais têm acesso às tecnologias e precisam delas para realizar suas atividades diárias, bem como tornar suas vidas mais fáceis; (b) a mudança de comportamento das empresas ao entenderem que precisam interagir com seus públicos nas mídias sociais e (c) o próprio advento das mídias sociais e a evolução das tecnologias de comunicação.

Conforme explica Jenkins, *Spreadable Media* foca na lógica social e nas práticas culturais que possibilitaram e popularizaram essas novas plataformas. A lógica que explica por que compartilhar se tornou uma prática tão comum e não apenas como se tornou comum. A abordagem do autor não presume que novas plataformas livram as pessoas das limitações antigas, mas sugere que as possibilidades da mídia digital oferecem um catalisador para reconceitualizar outros aspectos da cultura exigindo o repensar das relações sociais, o reimaginar da participação política e cultural e a revisão das expectativas econômicas. Portanto, para o contexto das relações públicas, podemos fazer uso do livro entendendo que a obra foca naquilo que consideramos os "públicos" em relações públicas, ou seja, naqueles que estão "do outro lado" das empresas ou que recebem as mensagens emitidas por elas. Da mesma forma, em relações públicas, devemos entender que essas novas plataformas agregam valor para as relações estabelecidas entre empresa e seus públicos oferecendo diferentes formas de contato entre as partes interessadas, mas sem deixar de dar importância às formas tradicionais de comunicação nem mesmo deixando de respeitar os limites de cada indivíduo na escolha de seus meios de comunicação.

Para compreendermos o modelo proposto por Jenkins, é importante esclarecermos alguns conceitos centrais do autor (2013, apud CORRÊA, 2013, p. 285), como "spreadable", "spreadability" e mídia pervasiva. Nesse sentido, Corrêa nos ajuda esclarecendo que:

> a exemplo do que percebemos na língua portuguesa ao não encontrarmos a melhor tradução para o termo, o autor indica que o uso literal de *spread* (ou seja, untar, espalhar algo, muito relacionado a alimentos) é insuficiente para expressar sua proposta. Entretanto, manteve o termo como a expressão mais próxima de suas

> ideias. (...) Jenkins recorre às ideias de Malcom Gladwell (numa típica ação de interação entre academia e mercado) que cunhou o termo aderência (*stickiness*) para expressar a criação de conteúdos no meio digital que possuam a característica de atrair e fidelizar a audiência a ponto desta se sentir motivada a compartilhar o conteúdo. Jenkins conclui: "para Gladwell, conteúdo aderente é aquele que as pessoas querem espalhar" (Jenkins, 2013, p. 4). Ao ocorrer tal espalhamento, entende-se as inúmeras possibilidades de visibilidade destes conteúdos em diferentes espaços informativos, tornando-se pervasivo.

Por fim, pervasividade, para Jenkins (2013, apud CORRÊA, 2013, p. 286) refere-se àqueles recursos técnicos que facilitam a circulação de determinados conteúdos em detrimento de outros (...) e às redes sociais que conectam as pessoas por meio do intercâmbio de bytes repletos de significado.

O autor, ao discutir *spreadable media,* teve como objetivo fornecer um registro com mais nuances de como e por que as coisas se espalham e encorajar os leitores a adotarem e ajudarem a construir um modelo mais holístico e sustentável para entender como a cultura digital opera. Dessa forma, optamos por apresentar o modelo de Jenkins por considerar importante para o profissional de relações públicas o entendimento de como essa cultura opera e também para que seja possível avaliar a viabilidade de seu uso no dia-a-dia da comunicação organizacional. Sendo assim, resumiremos abaixo as características dos modelos de aderência e híbrido de circulação pervasiva, conforme descrito pelo autor.

Os modelos de aderência focam na contagem de membros isolados da audiência. O de circulação reconhece a importância das conexões sociais entre os indivíduos, conexões cada vez mais visíveis e amplificadas pelas plataformas de mídia social.

O centro da aderência é a medição profunda da audiência quantitativa. A chave está em colocar material em um local centralizado, atraindo as pessoas para ele, mantendo-os lá indefinidamente de uma maneira que melhor beneficie os analíticos do site. A circulação enfatiza a produção de conteúdo em formatos de fácil compartilhamento, tais como os códigos embutidos fornecidos pelo YouYube, e encoraja pontos de acesso àquele conteúdo em vários lugares.

Uma mentalidade aderente requer marcas para criar uma experiência centralizada que possa melhor atender aos propósitos das múltiplas audiências simultaneamente, oferecendo aos indivíduos maneiras limitadas e controladas para "personalizarem" conteúdo dentro de um formato de site. Uma mentalidade circulável ou espalhável foca na criação de textos de mídia que várias audiências podem circular com diferentes propósitos, convidando as pessoas a

construir o contexto do material na medida em que o compartilham dentro de seus círculos sociais.

Sites aderentes geralmente incorporam jogos, testes e pesquisas para atrair e manter os interesses dos indivíduos. A lógica participativa da circulação ou espalhamento leva as audiências a utilizarem o conteúdo de forma não prevista na medida em que há adequação do material aos moldes de suas comunidades específicas. Tais atividades são difíceis de serem controladas e ainda mais difíceis de serem quantificadas pelos criadores.

Uma vez que modelos de negócios aderentes são construídos a partir de dados demográficos, as audiências são geralmente construídas como um grupo de indivíduos passivos. A circulação ou espalhamento, em contraste, valoriza as atividades dos membros da audiência e ajuda a criar interesse em marcas específicas ou franquias.

A aderência retém a mentalidade de transmissão de comunicação de um para muitos, com canais oficiais autorizados que competem entre eles para chamarem a atenção da audiência. A circulação ou espalhamento parte do princípio de que tudo que vale a pena ser ouvido irá circular em todos os canais disponíveis, potencialmente levando as audiências de uma conscientização periférica a um engajamento ativo.

As pessoas não oficiais que determinam o fluxo de mensagens nas suas comunidades e que podem e se tornam fortes defensores de marcas ou franquias são chamadas de "Intermediários de Base!" pelo autor. Esses, geralmente, atendem às necessidades dos criadores de conteúdo, demonstrando como as audiências se tornam parte da lógica do mercado de trabalho e desafiando o significado de "de base", já que tais atividades frequentemente coexistem ou até mesmo coincidem com agendas corporativas. No entanto, não são empregadas ou regulamentadas pelos criadores de conteúdo e também podem atuar contra os objetivos corporativos.

Em um modelo de aderência, fica claro quem é o "produtor", o "comerciante" e a audiência. Cada um desempenha um propósito separado e distinto. Em um modelo de circulação ou de espalhamento, não há apenas um aumento na colaboração através desses papéis, mas, em alguns casos, os papéis chegam a se confundir.

Após resumirmos as características dos dois modelos de Jenkins, imaginamos o quanto uma empresa precisa estar madura e preparada para desenvolver sua estratégia em um modelo de circulação pervasiva ou, até mesmo, para usar parte dele. Se formos pensar, mesmo que

superficialmente, na comunicação da maior parte das empresas nas plataformas de mídias sociais digitais atualmente, veremos que elas certamente deverão se encontrar no modelo de aderência, pois acreditamos que ainda há uma forte crença, por parte dos gestores, no valor quantitativo das mensagens e não na qualidade do conteúdo das mesmas. A respeito disso, Corrêa (2013, p. 286) explica que a comparação do autor com relação aos conceitos de aderência – fortemente utilizado pela indústria digital para representar os desejos mercadológicos dos grandes *players* – e aquele de pervasividade, vinculado à movimentação natural e inerente da participação comunitária, pode gerar inferências inadequadas por parte de leitores desatentos. Essas inferências inadequadas dizem respeito a uma possível visão errônea que o leitor poderá ter quanto a uma sobreposição de modelos ou a um olhar seletivo deixando a aderência de lado e direcionando a atenção apenas para a pervasividade. Além disso, ainda segundo Corrêa, Jenkins usa a comparação exatamente para explicar, com sutil refinamento, o quanto modelos de atuação em rede que enfatizam a aderência podem prejudicar a emergência daqueles conteúdos natural e comunitariamente distribuídos na rede.

Soma-se ao exposto acima o fato de que o modelo de circulação enfatiza a produção de conteúdo, portanto entendemos que é justamente o conteúdo das mensagens que faz a diferença na participação das mídias. Outros modelos já citados aqui, como o de Brain, também enfatizam a importância do conteúdo e, como um exemplo consistente desse conteúdo, o autor aborda as histórias como o ponto central contido nas mensagens.

Outro aspecto a ser comentado é o que tange aos sites aderentes que se planejam e se estruturam para chamar e manter os indivíduos conectados à página e à lógica participativa da circulação que leva as audiências a utilizarem o conteúdo de forma não prevista, ou seja, como explicado nas palavras de Jenkins, num formato de participação aberta e não de interatividade pré-estruturada, como o de aderência. Numa reflexão paralela a respeito da aplicabilidade do modelo de circulação na atividade de relações públicas, podemos pensar o quanto seria difícil e penoso para os profissionais de RP aplicarem essa lógica participativa da circulação na comunicação organizacional, pois o planejamento é inerente à função de relações públicas, mesmo que se esteja elaborando um projeto para as mídias sociais. Dessa forma, uma possível alternativa talvez fosse trabalhar com os dois modelos. Além disso, o planejamento em relações públicas inclui a mensuração e a avaliação de resultados, um quesito fundamental para que as ações de comunicação sejam aprovadas.

A respeito de modelos de negócio aderentes com grupos de indivíduos passivos e modelos de circulação ou espalhamento com públicos ativos, ou seja, modelos que atraem e mantêm a atenção versus aqueles que motivam e facilitam o compartilhamento, entendemos a diferença entre ambos, principalmente, no que tange ao retorno ou resultado que uma determinada organização poderia ter dos indivíduos que naturalmente compartilham e falam da marca. São pessoas que podemos considerar verdadeiramente engajadas à empresa ou apaixonadas pela marca. Nesse sentido, é o resultado que qualquer profissional de relações públicas desejaria como resultado da comunicação. No entanto, diferentemente de outros aspectos mostrados por Jenkins, acreditamos nessa possibilidade, mas em uma empresa mais madura quanto à sua participação nas plataformas de mídias sociais digitais. Diante disso, pensamos ser o ideal, num primeiro momento, a vivência no modelo de aderência, com públicos passivos, para, posteriormente, com mais experiência e segurança, atuar com eficácia em um modelo de circulação obtendo, assim, os resultados realmente almejados por qualquer organização.

A comunicação de um para muitos, muito característica da comunicação tradicional e das relações públicas tradicionais, é parte do modelo de aderência no qual canais oficiais das empresas buscam chamar a atenção dos públicos por meio das constantes mensagens postadas nas plataformas. Já o modelo de circulação ou espalhamento, que parte do princípio de que tudo que vale a pena ser ouvido irá circular em todos os canais disponíveis e que poderá levar os públicos a um engajamento ativo, poderia ser aplicado no contexto das relações públicas contemporâneas, mesmo que essas não necessitem desse modelo para serem consideradas contemporâneas.

Jenkins chama de “intermediários de base” aqueles indivíduos que advogam e evangelizam em nome da marca, pessoas não vinculadas à empresa que, devido à sua atuação nas mídias sociais, determinam o fluxo de mensagens nas comunidades e podem se tornar defensores da marca. Ao mesmo tempo, o autor alerta para o fato de que essas pessoas, não sendo regulamentadas pelas empresas, podem atuar contra os objetivos corporativos, pois elas não têm o compromisso oficial com a missão e os valores da organização. Sendo assim, visualizamos dois aspectos do modelo de circulação que poderiam ser interpretados pelas empresas de forma positiva e negativa. Talvez o que consideramos como ponto negativo, que é ir contra o posicionamento da empresa, não seja tão negativo quanto pareça e possa ser compreendido como uma consequência de uma atuação ousada, que é tentar fazer com que qualquer indivíduo evangelize uma marca.

O modelo de aderência, mais uma vez, lembra a comunicação das relações públicas tradicionais, pois separa bem os papéis, ou seja, sabemos com clareza quem está comunicando e quem está respondendo. A evolução para uma mistura de papéis no modelo de circulação exige das organizações o desapego do controle da comunicação, além da sabedoria em entender como participar de interações.

Embora algumas situações possam parecer difíceis para a gestão da comunicação nas organizações, não significa que uma determinada empresa esteja em um ou outro modelo. Ao contrário, elas podem representar mais um modelo do que outro ou ainda utilizarem os dois. Para Jenkins (2013, p. 7), mesmo que "a aderência possa oferecer a lógica predominante para a criação de modelos de negócios online, qualquer conteúdo ou destino que tenha ganho relevância junto às audiências online conseguiu fazê-lo através dos processos de espalhamento, seja autorizado ou não".

Sendo assim, verificamos que uma organização pode planejar o início de suas atividades nas mídias sociais por meio do modelo de aderência, o que não a restringe a esse modelo apenas. Tudo indica que, se o conteúdo criado pela empresa interessar e tiver valor para os públicos, ele irá se espalhar. E, conforme forem a amplitude e a frequência do espalhamento, mais inserida num modelo de circulação a empresa estará.

Além disso, entendemos que a evolução no uso de um modelo de aderência para o modelo de circulação está, entre outros fatores, no quanto uma organização investe no conteúdo de suas mensagens, pois, se os públicos se identificarem com o conteúdo, a probabilidade do espalhamento é maior.

Por fim, Jenkins esclarece que, apesar das mudanças na comunicação e na cultura, a aderência ainda conta. Ela atua como uma medida do interesse da audiência em um texto de mídia. Qualquer criador – seja empresa de mídia, um fã, um acadêmico ou um ativista – produz material na esperança de atrair o interesse da audiência. Em uma experiência em 2010 feita pela agência de publicidade *Hill Holliday*, o autor explica como o alcance de distribuição dos destinos de aderência e o alcance da circulação da mídia espalhável devem coexistir:

> A empresa criou um microsite online chamado Jerzify Yourself que permitia aos visitantes refazer suas imagens no estilo das estrelas do programa popular de televisão Jersey Shore na MTV. Hill Holliday criou o site como parte de um projeto que pesquisava como o conteúdo era disseminado. O site gerou um boca-a-boca substancial e foi mencionado em vários artigos e postagens de blogs. Além de apenas pesquisar as audiências daqueles blogs (seu imediato "alcance" ou "potencial de distribuição"), Hill Holliday também utilizou um mecanismo de rastreamento de

> URL para ver qual era o tráfego adicional que vinha em decorrência do espalhamento daquelas histórias e postagens. (Tradução nossa).

Portanto, não se trata da renúncia do modelo de aderência ou da adoção do modelo de circulação. Pelo contrário, um modelo complementa o outro ou ainda o modelo de aderência pode ser visto como o precursor do modelo de circulação, ou seja, existe uma lógica entre os modelos de Jenkins.

No que tange à atividade de relações públicas em meio às inúmeras possibilidades de uso das mídias, as alternativas de relacionamento com os públicos aumentaram e se diversificaram ampliando o leque de iniciativas por parte dos profissionais de RP. Para Jenkins, em um mundo de mídia espalhável, o que antes eram considerados assuntos apenas de "atendimento ao cliente" são agora também, cada vez mais, assuntos de "relações públicas", uma vez que os clientes espalhavam suas próprias histórias sobre as empresas.

O autor explica que, há 15 anos, a comunicação entre a empresa e seus públicos acontecia de forma limitada oferecendo pouco espaço para o cliente definir sua experiência. Era uma comunicação de mão única ou dos clientes para a empresa ou dessa para seus públicos, realizada via telefone, site, carta ou anúncios e propagandas no rádio e na televisão. Embora essas condições de contato ainda existam, Jenkins comenta que as empresas, ao desenvolverem seus websites corporativos em meados de 90, não imaginavam o potencial de relacionamento que teriam com seus públicos. Segundo ele (Ibid., p. 23),

> poucas empresas que criavam, na época, websites tipo brochuras consideraram plenamente que as marcas tinham a oportunidade de contar suas histórias diretamente às audiências fora das limitações dos locais de anúncios na televisão e no rádio sem ter que passar pela voz de terceiros, no caso, os jornalistas. Ocorreria uma mudança fundamental na forma como todos "consomem", uma vez que as pessoas interessadas poderiam buscar conteúdo nas empresas quando queriam – para justapor e acessar mensagens corporativas diretamente da fonte e publicar o que encontram online para que seja visto pela família, amigos, colegas e estranhos.

Estamos, portanto, frente a outro cenário da comunicação organizacional, no qual as empresas ficam praticamente sem alternativas no que tange à sua participação nas mídias sociais. Torna-se uma necessidade planejar a comunicação online como parte do relacionamento com os públicos e não como uma alternativa vista e pensada adicionalmente ao planejamento global da comunicação. Jenkins coloca que as marcas não podem voltar para os fluxos de comunicação unidirecionais da era da transmissão, quando eles tinham a percepção do controle. As empresas, então, devem ouvir as audiências e com elas aprender se quiserem desfrutar de sucesso a longo prazo.

A Comcast, maior operadora a cabo nos Estados Unidos, é outro exemplo que Jenkins (Ibid., 24) traz em sua obra que vale a pena comentarmos. A empresa teve diversos problemas com reclamações de clientes insatisfeitos que manifestaram suas indignações em diferentes mídias sociais, como YouTube, Twitter, entre outros. A Comcast reagiu e, ao longo do tempo, criou um departamento específico para responder as questões levantadas online. Em 2008, foi criada uma diretoria de "Cuidados Digitais" para atingir os blogueiros, twitteiros e outros comentaristas, tentando proativamente resolver seus problemas. Nesse meio tempo, muitas pessoas, no serviço de atendimento e nas comunicações, olharam para o serviço de atendimento ao cliente da Comcast como sendo um exemplo que as empresas deveriam seguir para criar plataformas de comunicação online que respondesse as perguntas dos clientes e alcançasse aqueles que reclamavam. Jenkins explica que, apesar do elogio, o serviço de atendimento ao cliente continuava longe de ser ideal. Seu trabalho pioneiro utilizando plataformas de mídia social para ouvir e responder às experiências negativas dos clientes ainda funciona como um rápido paliativo para as maiores questões que assolam os provedores de serviços.

Esse exemplo nos faz refletir a respeito de uma série de questões. A primeira delas é que, atualmente, diversas empresas brasileiras, ou que tenham operação no Brasil, já passaram pelo mesmo tipo de problema. Basta uma breve busca em qualquer uma das mídias sociais para verificarmos tais episódios. O segundo aspecto é que, embora o exemplo seja de 2008 e pioneiro, podemos pensar que faz pouco tempo que as empresas começaram a se dar conta da necessidade de se comunicar por meio das mídias sociais. O terceiro ponto é que a Comcast teve iniciativas grandes, como o exemplo de criar uma diretoria para esses fins, o que sabemos que gera um custo alto e que, por esse motivo, a maioria das empresas, no Brasil, ainda não deve tomar essa atitude. Elas possivelmente estejam pensando em como melhorar sua participação nas mídias sociais com pequenas contratações ou redefinições internas. Em quarto, a empresa esperou o problema acontecer para depois tomar uma providência, ou seja, nos dias de hoje, as organizações podem se antecipar sendo pró-ativas nas mídias sociais.

Por fim, Jenkins (Ibid. pp. 25-27) diz que as organizações enfrentam, agora, uma crescente pressão para usarem sua presença online não apenas para comunicar suas próprias mensagens, mas também para responder às exigências de clientes insatisfeitos. As grandes empresas ainda têm muito para melhorar e aprender no ambiente de mídia e os profissionais de relações públicas muito para planejar e executar nesse ambiente. Sobre isso, o autor esclarece que:

> o ambiente de espalhamento da mídia fez da escuta às audiências uma prioridade maior para muitos profissionais e empresas de mídia. As relações públicas e os departamentos de comunicação corporativa estão cada vez mais utilizando sua presença online para responderem as mensagens que os clientes estão circulando, um sinal do poder que os membros de uma audiência visível e socialmente conectada têm para definirem as agendas das empresas através das mensagens que espalham. Em outras palavras, as empresas estão sentindo mais pressão para pensarem não apenas em como as audiências podem espalhar as mensagens sobre uma marca (e conteúdo da marca), mas também em como sua própria presença corporativa pode se "espalhar" para se conectar com as mensagens que as audiências estão circulando sobre elas.

Com base nas palavras do autor, percebemos a importância de ouvir os públicos, pois, se antes eles eram meramente receptores das mensagens das empresas, hoje eles são prioridade para a definição de estratégias de comunicação. O poder dos indivíduos conectados é percebido também quando as empresas definem o conteúdo de suas mensagens com base no que se espalha. Soma-se a isso o fato de os profissionais de relações públicas precisarem desenvolver projetos que vão além do relacionamento direto da empresa com seus públicos, ou seja, eles precisam elaborar ações que tratem de como os públicos podem espalhar o conteúdo gerado pela empresa e de como a própria presença corporativa pode se espalhar.

Para finalizar o modelo de Jenkins, é importante nos atentarmos para o papel das comunidades frente às mensagens emitidas pelas empresas, assim como para o diálogo entre empresa e públicos. Para ele, o espalhamento presume

> um mundo onde o conteúdo de massa é continuamente reposicionado na medida em que entra em diferentes comunidades de nicho. Quando o material é produzido de acordo com um modelo de tamanho único que se encaixa em tudo, ele atende às necessidades de uma determinada audiência de forma imperfeita. Os membros da audiência têm que adaptá-lo para melhor atender às suas necessidades. Na medida em que o material se espalha, ele é refeito: seja literalmente, através de várias formas de amostragem e remixagem, ou figurativamente, através de sua inserção nos diálogos que acontecem e nas várias plataformas. Esse processo contínuo de recriar o propósito e recircular está acabando com as barreiras entre produção e consumo.

Finalmente, o modelo de circulação ou espalhamento de Jenkins trata de participação e de diálogo nas plataformas de mídias sociais digitais, ações que fazem parte de uma nova cultura, a cultura participativa. Para Jenkins (Ibid., p 37), as inovações e lutas dessa cultura que ocorrem dentro de ampla interação entre as forças institucionais de cima para baixo e as forças sociais de baixo para cima têm definido o espalhamento da mídia dentro e através das culturas. E essa mídia espalhável precisa ser entendida em termos evolucionários e não em termos revolucionários. Portanto, cabe ao profissional de relações públicas compreender essa interação entre as forças institucionais e as forças sociais que têm definido o espalhamento da mídia para obterem melhores resultados com a comunicação da empresa. Isso implica entender a comunicação de ambos os lados, ou seja, por parte da empresa e dos públicos. Para

Jenkins, as empresas não estão apenas preocupadas em fazer com que seus conteúdos se tornem virais. Elas querem saber o que os públicos falam a respeito dela.

Após descrevermos o modelo híbrido de circulação ou espalhamento pervasivo de Jenkins, inferimos que a participação, a interação, o diálogo, o compartilhamento e a visibilidade são componentes das mídias sociais que se destacam. A variável participação faz parte da lógica do modelo de Jenkins. Sem ela, não há a circulação e o espalhamento de conteúdo. A cultura da participação nas mídias sociais já é parte da vida dos indivíduos que naturalmente participam dos meios digitais.

Como dito anteriormente, no que se refere à interação na mídia social, Jenkins entende que recomendações boca a boca e o compartilhamento de conteúdo são impulsos que há muito tempo promovem a interação entre as pessoas, mas talvez nada seja mais humano do que o compartilhamento de histórias. Portanto, o compartilhamento é parte da variável interação. Jenkis cunhou o termo Cultura Participativa para descrever a produção cultural e as interações sociais de comunidades de fãs.

O diálogo faz parte do espalhamento da mídia. Em outras palavras, na medida em que um conteúdo se espalha, ele é refeito pelas comunidades e uma das formas é por meio do diálogo.

Por fim, como disse Jenkins, ao ocorrer o espalhamento, entendem-se as inúmeras possibilidades de visibilidade destes conteúdos em diferentes espaços informativos, tornando-se pervasivos. Nesse sentido, entendemos visibilidade como todas as formas e lugares em que um conteúdo pode aparecer e quanto mais ele aparece, mais visto, comentado e compartilhado ele foi. Portanto, a variável visibilidade pode também ser compreendida como o resultado das variáveis anteriores, ou seja, como o resultado da participação, do compartilhamento e da interação e do diálogo, que formam a combinação de forças que determinam como o conteúdo é compartilhado.

Com o término da descrição do décimo modelo de comunicação, podemos refletir sobre três aspectos que permeiam todos os modelos. O primeiro deles é que todos, de alguma maneira, caracterizam a prática da atividade de Relações Públicas, pois estamos nos referindo a uma função de gestão da comunicação nas organizações e essa gestão é feita por meio do uso de um determinado modelo ou de estratégias que estão inseridas nos modelos. Em outras palavras, vale ressaltar que nem sempre uma organização utiliza algum modelo na sua íntegra,

mas pode fazer uso de parte deles ou até mesmo criar o seu modelo específico. No entanto, algum profissional de comunicação deverá coordená-lo.

Outro fator que acreditamos que está presente nos modelos é que eles parecem que foram pensados para a comunicação da organização com seus públicos e não ao contrário. E muitos, conforme o ano em que foram elaborados, apresentam uma preocupação maior com o indivíduo receptor das mensagens. Portanto, independentemente do grau de envolvimento dos públicos na comunicação da empresa, os modelos parecem se adaptar melhor ao lado das organizações.

Por fim, o último aspecto é que entendemos que todos têm características marcantes ou variáveis inerentes à sua execução. Resumindo cada modelo com suas respectivas variáveis, autores e ano, conforme desenhado na figura 15, percebemos que o diálogo, o relacionamento, a integração, a interação e a visibilidade são os cinco elementos mais citados e, independentemente do período em que foram elaborados seus respectivos modelos, esses elementos são considerados fundantes de uma comunicação na sociedade digitalizada. Como vimos no capítulo III, após o advento das TICs e em um contexto de relações públicas contemporâneas, esses fatores são citados como divisores entre o tradicional e o contemporâneo na comunicação empresarial.

No entanto, embora todos os modelos apresentem variáveis características do mundo digital, acreditamos que há uma clara divisão entre os modelos. De acordo com Holtz[52] (1996, apud SPRINGSTON, p. 604), os dois modelos fundamentais de comunicação foram alterados com a possibilidade de se comunicar e acessar a informação pelo computador. Os dois modelos são: quem fornece a informação e como os públicos adquirem a informação que precisam. Como consequência, houve uma drástica mudança no foco dos modelos de informação, ou seja, eles deixaram de ser baseados em quem enviava a informação para serem baseados em que recebia tais informações. Em outras palavras, percebemos, em alguns modelos, um envolvimento e uma preocupação com os públicos que em anos anteriores não existia. Na época, poderíamos até ter estratégias que levassem em consideração os públicos de uma empresa. No entanto, não de forma participativa, colaborativa e interativa como ocorre em tempos de mídias digitais.

[52] HOLTZ, S. **Communication and technology**: The complete guide to using technology for organizational communication. Chicago: Lawrence Ragan Communications, 1996.

Finalmente, respondendo a pergunta inicial - como, então, é que se faz essa comunicação entre empresa e públicos? –, podemos pensar que é por meio da utilização de um modelo, da junção de vários modelos, de parte de um ou de alguns modelos ou ainda de um novo, mas que, em qualquer uma dessas possibilidades, utilize as variáveis que consideramos essenciais para uma comunicação contemporânea.

Figura 15 - Modelos de comunicação e relações públicas

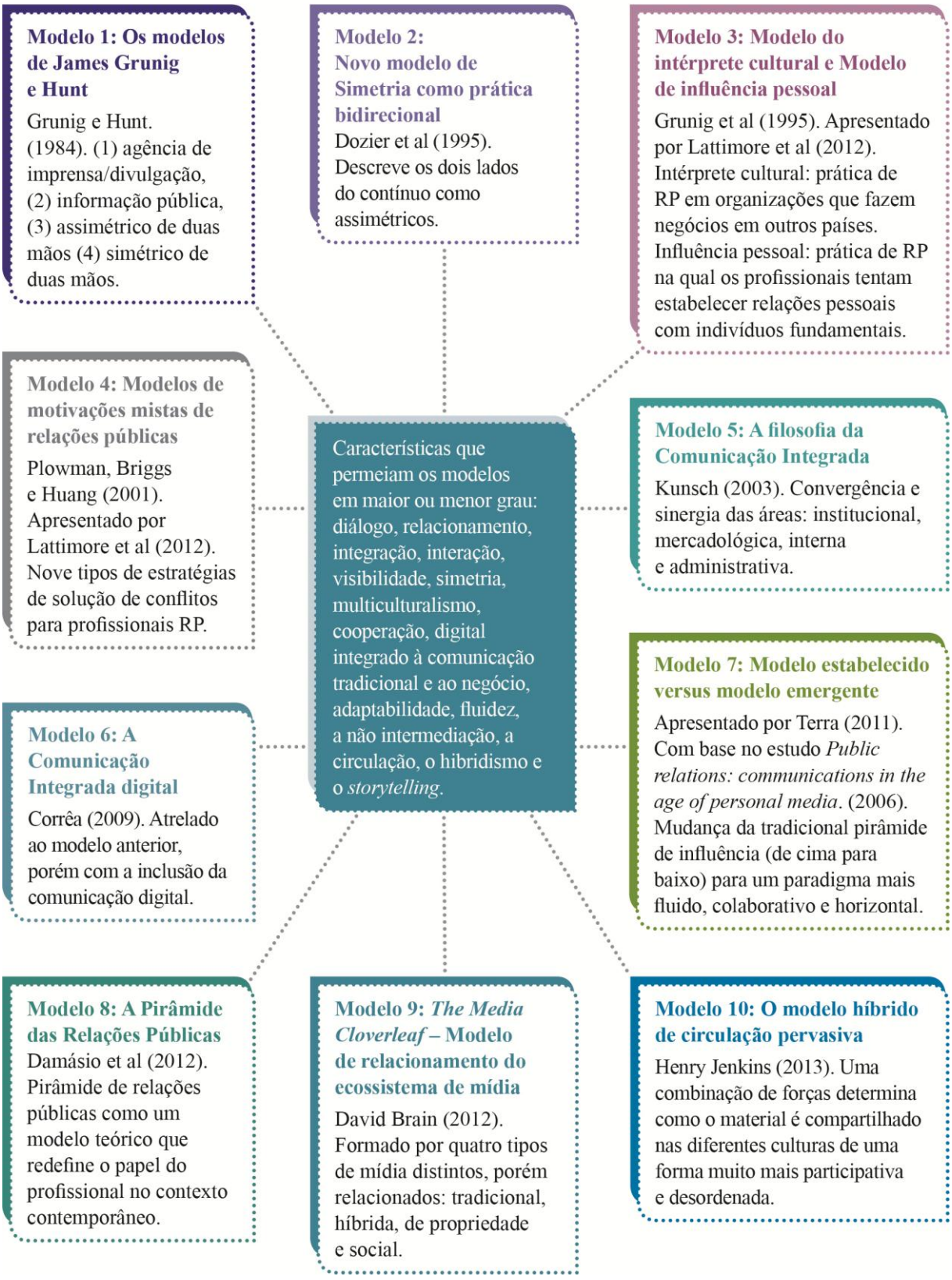

Figura 15 – Modelos de comunicação e relações públicas
Fonte: elaborado pela autora de acordo com referencial teórico do capítulo.

Capítulo V – Interação: uma variável intrínseca à comunicação digital

O capítulo anterior descreveu dez modelos estratégicos de comunicação e relações públicas que caracterizam a prática da atividade de 1984 a 2013 e mostrou os aspectos mais representativos em cada um dos modelos com o objetivo de tentar encontrar elementos que indicassem ou fizessem parte de uma comunicação contemporânea. Vimos que o diálogo, o relacionamento e a interação foram as variáveis que mais se destacaram. Além dessas, encontramos outras que também contemplavam o conjunto dos modelos, como a simetria, a cooperação, a integração, a visibilidade, a sincronia, a participação, o compartilhamento, o multiculturalismo, o digital integrado à comunicação tradicional e ao negócio, a adaptabilidade, a fluidez, a não intermediação, a circulação, o hibridismo e o *storytelling*. Portanto, com base no que foi apresentado no capítulo IV, o presente capítulo se aprofundará na variável interação com o objetivo de entender sua representatividade na comunicação de uma sociedade cada vez mais digitalizada. Além disso, em um segundo momento, trará alguns exemplos de como a comunicação, que é planejada fazendo uso de alguns dos modelos mencionados, pode ser mensurada nos dias de hoje.

Frente às variáveis que foram percebidas entre os dez modelos, optamos por fazer um estudo aprofundado da interação por quatro razões: (1) ela foi uma das características mais presentes nos modelos tanto diretamente quanto indiretamente; (2) estamos falando, nesta pesquisa, de relações públicas na contemporaneidade e isso implica o uso de plataformas com características específicas disponíveis a partir da web 2.0, como, por exemplo, a interação; (3) entendemos a interação como parte da essência da atividade de relações públicas, visto que estamos falando de relacionamento entre uma organização e seus públicos nas suas mais diversas formas e, por fim, (4) há estudiosos do tema que tratam desta variável como intrínseca à comunicação mediada pelas tecnologias de comunicação, conforme veremos a seguir.

A interação na comunicação contemporânea

A interação entre os indivíduos sempre existiu, no entanto, o que mudou ao longo da história e, principalmente, após o advento das TICs, foram as formas de interagir com o outro. Thompson (2014, p. 119) explica que o desenvolvimento dos meios de comunicação cria novas formas de ação e interação, novos tipos de relacionamentos sociais e, consequentemente, uma complexa reorganização de padrões de interação humana através do espaço e do tempo.

Nesse sentido, Thompson desenvolve uma estrutura conceitual para a análise dessas formas de ação e interação criadas pela mídia. O autor (Ibid., p. 120) distingue três tipos de interação: a interação face a face, a interação mediada e a quase-interação mediada.

A interação face a face é a mais antiga das interações. Nela, os participantes estão no mesmo ambiente e conversam no mesmo espaço de tempo, por isso podem fazer uso de expressões denotativas, como "aqui", "agora" e "este", por exemplo, e também empregar uma multiplicidade de deixas simbólicas para transmitir mensagens e interpretar as que cada um recebe do outro, como as piscadelas, sorrisos e franzimento de sobrancelhas.

Uma das diferenças mais significativas da interação face a face para a interação mediada é que, na interação mediada, as pessoas não compartilham mais o mesmo local e, com isso, não há mais a presença física e sim o uso de um meio técnico (papel, fios elétricos, ondas eletromagnéticas, etc.), que possibilita a transmissão de informação e conteúdo simbólico para indivíduos situados remotamente no espaço, no tempo, ou em ambos, como explica Thompson (Ibid., p. 121). Além disso, ainda segundo o autor, as interações mediadas também implicam certo estreitamento na possibilidade de deixas simbólicas disponíveis aos participantes, como as deixas físicas (gestos, entonação, etc.) e as deixas visuais. No entanto, dependendo da interação, essas deixas são substituídas por outras, como no caso do contato telefônico, onde os aspectos orais são acentuados. Por fim, "estreitando as possibilidades de deixas simbólicas, os indivíduos têm que se valer se seus próprios recursos para interpretar as mensagens transmitidas".

Finalmente, a quase-interação mediada é aquela que se refere às relações sociais estabelecidas pelos meios de comunicação de massa (livros, jornais, rádio, televisão, etc.). Ela se dissemina através do espaço e do tempo e apresenta dois aspectos-chave, que, de acordo com Thompsom (Ibid., p. 122), são: as formas simbólicas são produzidas para um número indefinido de receptores potenciais e ela é monológica, isto é, o fluxo da comunicação é predominantemente de sentido único. Por fim, ela é justamente de quase interação pelo fato de ser monológica e para muitos. Ela não tem o grau de reciprocidade interpessoal de outras formas de interação, mas é uma forma de interação. A figura 16 apresenta os tipos de interação de Thompson.

Tipos de interação			
Características interativas	Interação face a face	Interação mediada	Quase-interação mediada
Espaço-tempo	Contexto de copresença; sistema referencial espaçotemporal comum	Separação dos contextos; disponibilidade estendida no tempo e no espaço	Separação dos contextos; disponibilidade estendida no tempo e no espaço
Possibilidades de deixas simbólicas	Multiplicidade de deixas simbólicas	Limitação das possibilidades de deixas simbólicas	Limitação das possibilidades de deixas simbólicas
Orientação da atividade	Orientada para outros específicos	Orientada para outros específicos	Orientada para um número indefinido de receptores potenciais
Dialógica / monológica	Dialógica	Dialógica	Monológica

Figura 16 - Tipos de interação de Thompson
Fonte: THOMPSON, John B. 2014. p. 123.

Após analisarmos a figura 16, podemos dizer que a comunicação entre uma organização e seus públicos, antes das TICs, poderia apresentar as três formas de interação propostas pelo autor. No que tange aos públicos, por exemplo, em um planejamento de relações públicas, a interação face a face e a interação mediada também poderiam ser planejadas para públicos específicos e a interação quase mediada para diversos públicos por meio de uma mensagem única.

Outro aspecto que refletimos é o diálogo, que, da mesma forma que foi considerado uma variável intrínseca ao desenvolvimento dos modelos de Grunig e Hunt (1984), Dozier et al (1995), Terra (2011), Damásio et al (2012), David Brain (2012) e Jenkins (2013), no capítulo anterior, também é parte das três formas de interação propostas por Thompson. Além disso, na análise do autor, o diálogo é uma das características interativas, o que nos faz pensar que, possivelmente, os modelos que também apresentaram a variável interação como fundamental têm por consequência o diálogo na sua execução. Nesse caso, incluiríamos os modelos de Kunsch (2003) e Corrêa (2011).

Dessa forma, a conceituação de Thompson nos ajuda a entender por que a interação se faz presente em modelos de comunicação e relações públicas desde antes das TICs, visto que o autor trouxe tipos e características de interação, as situações em que são encontradas, assim como nos fez compreender por que o diálogo pode ser visto e interpretado como parte fundamental da interação.

Embora não esteja na figura 16, o autor (Ibid., p. 123) reconhece que existem interações que não necessariamente farão parte de um dos três tipos. Ele explica que:

> pelo contrário, muitas das interações que se desenvolvem no fluxo da vida diária podem envolver uma mistura de diferentes formas de interação – elas têm, em outras palavras, um caráter híbrido. Por exemplo, indivíduos podem discutir com outros numa sala enquanto assistem à televisão, combinando assim a interação face a face com a quase-interação mediada na mesma situação interativa.

Percebemos que, mesmo nas interações de caráter híbrido, não há um tipo de interação em que possamos incluir a interação proveniente dos tempos de web 2.0 ou das mídias sociais, portanto, aquelas que surgiram após as TICs. Nesse sentido, o próprio autor (Ibid., p. 124) acrescenta que outras formas de interação podem ser criadas pelo desenvolvimento de novas tecnologias da comunicação que permitem um maior grau de receptividade. Por exemplo, redes de computadores possibilitam a comunicação de ida e volta que não se orienta para outros específicos, como na interação mediada, mas que é de "muitos para muitos".

Sendo assim, entendemos que a estrutura conceitual para a análise das formas de ação e interação desenvolvidas por Thompson é de caráter geral e não inclui as interações das mídias consideradas digitais. Inclui as formas de ação e interação criadas pela mídia a partir de meados do século XV até os meios eletrônicos nos séculos XIX e XX. Sobre esse aspecto, o autor (Ibid., p. 124) afirma que: "a estrutura analítica acima deve ser entendida como um dispositivo heurístico cujo valor deveria ser julgado por sua utilidade; pode-se deixar aberta a possibilidade de que uma estrutura analítica mais elaborada venha a ser requerida para finalidades específicas".

Nessa linha da busca por finalidades específicas e com o intuito de entender como se dá a continuidade da variável interação em tempos de internet, buscamos inicialmente em Recuero (2011) uma conceituação para essa característica da comunicação na contemporaneidade.

Para a autora (Ibid., p. 30), a interação, assim como as relações e os laços sociais, é um dos elementos de conexão. E as conexões em uma rede social "são constituídas dos laços sociais, que, por sua vez, são formados através da interação social entre os atores". Recuero (Ibid., p. 31) complementa que a interação seria a matéria-prima das relações e dos laços sociais. Por fim, para a mesma autora, estudar a interação social compreende estudar a comunicação entre os atores.

No que tange à interação no ciberespaço e às ferramentas de comunicação, a mesma autora explica que existem particularidades para esses ambientes e fatores diferenciais. O primeiro deles é que os atores não se dão imediatamente a conhecer. Em outras palavras, eles não se conhecem em um primeiro momento e estão diante de um processo interativo mediado pelo computador. O segundo fator, para a autora (Ibid., p. 32), é a influência das possibilidades de comunicação das ferramentas utilizadas pelos atores, ou seja, há uma multiplicidade de ferramentas que suportam a interação e essa ainda pode ser mantida quando os atores estão desconectados do ciberespaço, o que se caracteriza como uma interação assíncrona. Por outro lado, a interação também pode ser síncrona quando é imediata e em tempo real.

Sendo assim, se formos pensar na interação entre uma empresa e seus públicos, podemos dizer que, mesmo nas redes sociais, como, por exemplo, no *Facebook* ou *WhatsApp*, a interação pode ser síncrona ou assíncrona. Tudo vai depender de como a empresa planeja e investe na comunicação com seus públicos. Há situações em que a interação é síncrona de segunda a sexta em horário comercial e, nos demais dias e horários, ela é assíncrona, pois as mensagens, nesse caso, principalmente no *Facebook*, podem ser programadas para feriados e finais de semana.

Em relação às ferramentas, Primo[53] (2003 apud Recuero, pp. 32-33) estabelece uma tipologia para tratar a interação mediada por computador. Para ele, existe a interação mútua e a interação reativa. Estas formas distinguem-se pelo "relacionamento mantido", conforme o autor explica:

> [...] interação mútua é aquela caracterizada por relações interdependentes e processos de negociação, em que cada interagente participa da construção inventiva e cooperada da relação, afetando-se mutuamente; já a interação reativa é limitada por relações determinísticas de estímulo e resposta.

Portanto, para Primo, a interação reativa é sempre limitada para os atores envolvidos no processo. É o caso, por exemplo, da relação de um interagente com um *hiperlink* na *web*. Trata-se, segundo Recuero (Ibid., p. 33), de:

> um "vetor unidirecional", criado por alguém, que permite ao usuário unicamente ir ou não ao *site* para onde ele aponta. Já em outros sistemas, como nos comentários de um *blog*, por exemplo, é possível realizar um diálogo não apenas entre os comentaristas, mas também com o autor do *blog*. Trata-se de uma interação construída, negociada e criativa. É possível observar em um *blog* não apenas a

[53] PRIMO, A. **Interação mediada por computador**: A comunicação e a educação a distância segundo uma perspectiva sistêmico-relacional. Tese de Doutorado. Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação em Março de 2013.

> interação em um comentário, mas as relações entre as várias interações e perceber-se que tipo de relação transpira através daquelas trocas.

Se formos pensar nas plataformas mais utilizadas atualmente, como o *Facebook* ou o *Instagram*, por exemplo, entendemos que uma solicitação e, consequentemente, um aceite de amizade não se caracterizam por uma interação mútua. No entanto, ambas têm impacto social, já que têm também reflexos nos dois lados da relação comunicativa. Segundo Recuero (Ibid., p. 34), quando alguém aceita ser amigo de alguém, há um reflexo no sistema (as pessoas são unidas por uma conexão) e um reflexo no indivíduo (cada um dos interagentes terá mais um "amigo", que poderá ter acesso a seus dados pessoais e enviar mensagens).

Da mesma forma, também entendemos que, quando uma empresa apresenta em uma de suas plataformas um número grande de seguidores, isso não significa que exista interação mútua entre a organização e seus públicos, nesse caso, seus seguidores. Somente existirá a interação mútua se as duas partes dialogarem, negociarem ou construírem algo que, de algum modo, as afete mutuamente. No entanto, há interação reativa, pois essa é limitada por relações determinísticas de estímulo e resposta, como vimos acima, e como é o caso quando clicamos no botão para seguir uma página corporativa ou solicitar uma amizade e recebemos um aceite como resposta.

Recuero (Ibid., p. 36), ao analisar um diálogo no ciberespaço, aponta para alguns fatores característicos da interação mediada pelo computador. Entre esses fatores, estão: (1) no desenvolvimento de um diálogo, ocorre o retorno dos interagentes e opiniões diferentes; (2) os atores são identificados durante a interação podendo resgatar o que já foi dito; (3) a conversa pode ser estendida para outras plataformas, como *blogs* e outras formas de comunicação mediada; (4) a construção da interação é vista com base na percepção dos demais atores e da discussão e também na negociação da interação, no direcionamento e na construção das conexões sociais; (5) a capacidade de migração, ou seja, as interações podem se espalhar entre as diversas plataformas de comunicação; (6) a interação é geradora e mantenedora de relações complexas e de tipos de valores que constroem e mantêm as redes sociais na internet e (7) a interação é também geradora de relações sociais que vão gerar laços sociais.

Após analisarmos a interação e seus tipos (interação reativa e interação mútua), explicaremos as relações sociais. Para Recuero (Ibid., p. 37), a relação é considerada:

> a unidade básica de análise em uma rede social. Entretanto, uma relação sempre envolve uma quantidade grande de interações. Por exemplo, quando alguém solicita

> e recebe suporte em um *fotolog*, existem três ações envolvidas: a de solicitar suporte, a de receber suporte e a de dar suporte. As três ações podem ser resultado de um sem-número de interações ou mesmo de uma única e constituem-se em uma relação social.

Na mesma linha do exemplo da autora, podemos pensar em uma ação qualquer de uma empresa na mídia social, por exemplo, no *Facebook*, e entender que a relação social se dá a partir do momento em que uma pessoa decide seguir a página da empresa. Essa conexão, inicialmente entre a organização e a pessoa interessada em suas mensagens, tem uma capacidade viral infinita devido às diversas conexões que as duas partes já têm e que ainda poderão fazer.

De acordo com a mesma autora (Ibid., p. 37), as relações também podem ser conflituosas e não apenas construtivas. Além disso, a ideia de relação social é independente do seu conteúdo. Para Recuero,

> o conteúdo de uma ou várias interações auxilia a definir o tipo de relação social que existe entre dois interagentes. Do mesmo modo, a interação também possui conteúdo, mas é diferente deste. O conteúdo constitui-se naquilo que é trocado através das trocas de mensagens e auxilia na definição da relação. Mas não se confunde com ela, que pode ter conteúdos variados.

Até aqui vimos que a interação gera relações sociais e essas relações geram os laços sociais. O laço é a efetiva conexão entre os atores que estão envolvidos nas interações, explica Recuero (Ibid., p. 38). O conceito de laço, para alguns autores, passa pela ideia de interação social. Dessa forma, quando ele é constituído a partir de interações e relações, é denominado laço relacional.

Recuero compreende todo o laço social como relacional, pois é constituído de interação, assim como compreende os laços associativos como laços construídos através da comunicação mediada pelo computador, mas, fundamentalmente, através da interação social reativa. Já os laços dialógicos, para a autora, são compreendidos através da interação social mútua. A figura 17 explica os tipos de laço e de interação para Recuero.

Tipo de laço	Tipo de interação	Exemplo
Laço associativo	Interação reativa	Decidir ser amigo de alguém no Orkut, trocar *links* com alguém no *Fotolog* etc.
Laço dialógico	Interação mútua	Conversar com alguém através do MSN, trocar recados no Orkut etc.

Figura 17 - Tipos de laço e tipos de interação
Fonte: Recuero, Raquel. 2001, p. 40.

A figura 17 mostra dois tipos de interação e laço social. Pensando no âmbito das organizações e na atividade do profissional de relações públicas, acreditamos que o relacionamento considerado ideal é o que apresenta o laço dialógico e a interação mútua, pois estabelece um contato mais próximo entre a empresa e seu público, possibilitando a construção de vínculos afetivos e de confiança entre ambos. São situações que permitem a aplicação de parte ou tudo que alguns modelos de relações públicas ou de comunicação propõem como uma boa ação de comunicação, conforme descrevemos no capítulo anterior.

Os laços sociais também podem ser fortes e fracos. Recuero (Ibid., p. 41) explica que laços fortes se caracterizam pela intimidade, pela proximidade e pela intencionalidade em criar e manter uma conexão entre duas pessoas. Os laços fracos caracterizam-se por relações esparsas, que não traduzem proximidade e intimidade. No entanto, embora fracos, são fundamentais, pois conectam os grupos, constituídos de laços fortes, entre si, ou seja, conectam os *clusters* nas redes sociais.

Ambos são sempre relacionais, pois são consequência da interação que, através do conteúdo e das mensagens, constituem uma conexão entre os atores envolvidos. Já o laço associativo tende a ser mais fraco, pois possui menos trocas, explica Recuero (Ibid., p. 42).

Além das características já citadas, a mesma autora coloca que nem todos os laços são recíprocos. Podem ser assimétricos, quando os laços que conectam dois indivíduos apresentam forças diferentes, e simétricos, quando têm a mesma força. O exemplo citado por Recuero é como se os indivíduos dessem pesos diferentes para uma amizade. Portanto, se ambos se consideram melhores amigos, podem estar em uma relação simétrica.

Outra característica é que os laços podem ser multiplexos quando o mesmo grupo interage em diferentes lugares. Para Recuero (Ibid., pp. 42-43), "laços sociais mediados pelo computador costumam ser mais multiplexos, pois refletem interações que acontecem em diversos espaços e sistemas". Eles têm também composições diversas derivadas dos tipos de relação e do conteúdo das mensagens.

Por fim, os laços sociais são difíceis de serem percebidos na internet, mas, por meio da observação das interações, é possível identificar elementos como o grau de intimidade entre os interagentes, a natureza do capital social trocado e outras informações que auxiliam na percepção da força do laço que une cada par. No entanto, embora não seja nosso objetivo, neste estudo, realizar uma análise de elementos como a natureza do capital social, pois esse está diretamente associado ao conteúdo das mensagens trocadas, faremos a observação de interações nas plataformas de mídias sociais digitais.

Mesmo frente às características apresentadas, há autores que argumentam que a comunicação mediada pelo computador pode reduzir o contato pessoal mais íntimo, concentrando-se nos laços mais fracos, explica Recuero (Ibid., p. 43). Nesse sentido, se formos pensar em relacionamentos pessoais e nas facilidades que as conexões pela internet proporcionam, podemos pensar em laços mais fracos. Mas, será que esses laços sequer existiriam se não fossem tais conexões? Por outro lado, se pensarmos nas relações entre organizações em geral e seus públicos ou seguidores, os laços, mesmo fracos, são laços, o que pode ser interpretado como um aspecto positivo para uma relação que vem ganhando espaço na medida em que as tecnologias de comunicação evoluem.

Finalmente, conforme Recuero (Ibid., p 43), "quanto maior o número de laços, maior a densidade da rede, pois mais conectados estão os indivíduos que fazem parte dela. Deste modo, os laços sociais auxiliam a identificar e compreender a estrutura de uma determinada rede social". Soma-se a isso que a internet é um bom lugar para iniciar laços e esses podem permanecer apenas *online* ou se estender para laços que se dão em espaços offline também. Além disso, os laços sociais podem ser mantidos a distância e podem ser fortes graças a plataformas como o *Skype*, os *messengers*, emails, *WhatsApp*, entre outras.

Após abordarmos a variável interação segundo Thompson (2014), os aspectos de sua aplicabilidade na contemporaneidade com Recuero (2011), encontramos em Stasiak (2014) reflexões que complementam o conceito na era da cibercultura, bem como seus reflexos sobre

a comunicação organizacional. Mais especificamente, no que tange à interação, a autora (Ibid., p. 4) procura compreender os significados do processo de interação na internet.

Inicialmente, Stasiak reúne importantes estudiosos que tratam do tema em questão. Primo (2007), citado anteriormente neste estudo, também foi abordado pela autora. No entanto, em seu artigo, ela traz contribuições do autor que complementam a classificação da interação mútua e reativa já descrita aqui. Entre essas contribuições, está que Primo[54] (2007, apud Stasiak, 2014, p. 5) considera que o ideal é valorizar os acontecimentos entre os interagentes e a qualidade da relação que emerge da ação entre eles, ao contrário de enfatizar apenas a máquina ou somente os seres humanos. Acrescentamos que Primo considera como interagentes o que estamos considerando, neste estudo, como públicos, ou seja, aquelas pessoas que interagem entre si e, principalmente, com as organizações.

Outra contribuição diz respeito às características específicas da interação mútua e da interação reativa. Stasiak (Ibid., p. 5) explica que a previsibilidade, por exemplo, é a característica principal da interação reativa. Uma se difere da outra pela reciprocidade, pois a interação mútua, pela sua característica de interatividade, permite que o indivíduo reaja a partir de suas percepções podendo, inclusive, modificar a opinião dos demais. Stasiak ainda complementa explicando que "essa perspectiva proporciona que o processo de comunicação modifique-se e não siga um caminho linear e pré-determinado".

No que tange à previsibilidade na interação reativa, podemos fazer referência à interação assíncrona explicada por Recuero anteriormente, pois em ambas há uma comunicação programada e, consequentemente, uma previsão do que pode ocorrer. Além disso, a relação, nesses casos, entre uma organização e seus públicos não é instantânea e interativa. Ao contrário, ela é muitas vezes planejada para acontecer em finais de semana, por exemplo, como dito no exemplo inicial.

Soma-se a Primo (2007) o conceito de interação de Suely Fragoso (2001), apresentado por Stasiak (2014). De acordo com Fragoso[55] (2001, apud Stasiak, 2014, pp. 5-6), "a interatividade é apontada como um dos elementos principais, senão o mais importante, da

---

[54] PRIMO, A. **Interação mediada por computador***:* comunicação, cibercultura, cognição. Porto Alegre: Sulina, 2007.

[55] FRAGOSO, Suely. De interações e interatividade. *Anais* X Compós. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, Brasília-DF, 2001.

redefinição das formas e processos psicológicos, cognitivos e culturais decorrente da digitalização da comunicação". Conforme a mesma autora, os pesquisadores precisam adotar uma perspectiva centrada no sujeito, pois, sem ele, as próprias ideias de interação e sociabilidade deixam de fazer sentido. Por fim, segundo Stasiak (2014, p. 6), uma questão fundamental, na pesquisa de Fragoso, são as reflexões sobre a inseparabilidade das vivências *on-line* e *off-line*. Para essa autora, a pluralidade das experiências espaciais na vida cotidiana amplia-se nas interações sociais mediadas pela internet, por isso a autora sugere que é preciso compreender essas duas vivências como facetas de uma única espacialidade.

Sobre esse aspecto de uma única espacialidade para vivências *on-line* e *off-line*, é válido relembrar alguns dos modelos de comunicação e relações públicas, já citados no capítulo anterior, como, por exemplo, o de David Brain, que descreve o ecossistema de mídia mostrando que ele é formado por quatro tipos distintos, porém relacionados de tipos de mídia: tradicional, híbrida, de propriedade e social como sendo a melhor alternativa para atingir públicos específicos.

Stasiak (Ibid., p. 9) afirma que "a presença dos públicos nas redes configura novas possibilidades para a visibilidade de mensagens". Entendemos, portanto, que a interação está condicionada à visibilidade na rede. Nas palavras da autora:

> 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.

Dessa forma, entendemos que as organizações sempre puderam tornar suas ações visíveis por meios tradicionais de comunicação. Podemos dizer que a visibilidade era programada e planejada para um público de massa. Com a gama de possibilidades que a internet trouxe, principalmente, no que se refere à participação dos públicos nos processos de comunicação, a visibilidade ganha outra dimensão proporcionando ou até mesmo dando lugar à interação, ou seja, os públicos, na medida em que estes se manifestam e interagem com organizações, aumentam a visibilidade das empresas, pois, como vimos, antes do advento da internet, públicos e empresas tinham menos possibilidades de contato. Além disso, de acordo com Stasiak (Ibid., p. 10):

> 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.

No que se refere à transposição de ações de um meio de comunicação para outro e nas características da internet que influenciam rotinas de sujeitos, meios e organizações, é que acreditamos que as organizações devem pensar em modelos flexíveis e não engessados de comunicação com seus públicos, onde todas as formas e meios de comunicação possam ser pensados de acordo com cada ação, público e período. No entanto, independentemente da estratégia planejada, segundo Stasiak (Ibid., pp 10-11), a visibilidade continua sendo uma característica necessária, ou seja, ela é:

> 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.

Se, para a autora, a visibilidade é o ponto de partida para a troca de informações, a interação pode ser entendia com a matéria prima para uma maior visibilidade, da mesma forma que, para Recuero, como vimos anteriormente, a interação é a matéria-prima das relações e dos laços sociais que acontecem na rede.

Por fim, Stasiak (Ibid., p. 12) considera 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.

Portanto, frente ao conjunto de considerações de Stasiak, entendemos que a interação entre os públicos e entre empresa e públicos, nas mais diversas plataformas, contribui significativamente para a visibilidade das organizações na rede e na mente dos públicos.

Finalmente, para completar o conjunto de autores abordados nesta pesquisa para a variável interação, trouxemos a visão de Barrichello (2008, p. 237), que aborda noções de visibilidade (associada ao poder) e de legitimidade (referente ao reconhecimento) de atores coletivos e individuais nas práticas e ambiências comunicativas contemporâneas

representadas especialmente pelas práticas de relações públicas e comunicação das organizações.

Interessa-nos o ponto de vista de Barrichello não apenas pela relação entre visibilidade, legitimidade e interação, mas pelo fato de a autora pesquisar esses fatores como intrínsecos à atividade de relações públicas contemporâneas, objeto de estudo desta dissertação. Sobre esse aspecto, a autora (Ibid., p. 238) explica que:

> as noções de visibilidade e legitimidade ainda são centrais para as áreas de relações públicas e de comunicação institucional e organizacional, porém o ambiente ficou mais complexo e perpassado por uma lógica midiatizada, na qual podem ser identificadas inúmeras possibilidades interativas e fluxos comunicacionais, proporcionados pelas tecnologias de informação e comunicação. Esses fatores, aliados à atual compressão espaço-temporal, refletem-se na relação entre públicos e organizações.

Em outras palavras, com a lógica da midiatização, são justamente essas inúmeras possibilidades interativas que entendemos como fundamentais para o profissional de relações públicas exercer sua atividade na comunicação das organizações com os públicos na atualidade. Além disso, a maioria dos modelos tratados no capítulo anterior demonstra a importância desse fator para as estratégias de comunicação, mesmo aqueles que não consideram aspectos de midiatização.

Barrichello (2008, p. 238) tece considerações em torno da noção de visibilidade midiática e de alguns fatores, como a interação, que interferem no processo de legitimação das instituições na contemporaneidade. Entendemos, assim, que a autora posiciona a interação como uma estratégia de comunicação da visibilidade, pois, para ela (2009, p. 346), é preciso pensar as posições estratégicas e as possibilidades de estabelecer ligações e vínculos na sociedade informacional e midiatizada, principalmente, no que tange às organizações e seus processos comunicacionais. Nesse sentido, Barrichello reflete sobre a busca de legitimidade na comunicação institucional fazendo um resgate da noção de visibilidade proposta por Michel Foucault (1986), para o qual a visibilidade vai além da visualidade, por ser portadora de legitimidade. Segundo a autora (Ibid., p. 347), "a visibilidade se realiza no momento da recepção e as estratégias comunicativas de visibilidade articulam modos de ver, oferecem senhas de acesso e proporcionam uma interatividade que, na atualidade, desafia o tempo e o espaço".

No que se refere especificamente às possibilidades de interação, Barrichello, assim como os demais autores citados anteriormente, também recorre aos estudos de Primo (2007

apud BARRICHELLO, 2009, p. 350) para mostrar as dimensões dos tipos de interação (mútua e reativa). São elas:

> [...] o sistema considerado um conjunto de objetos ou entidades que se inter-relacionam, formando um todo; o processo, ou seja, os acontecimentos que apresentam mudanças no tempo; a operação, representada na produção de um trabalho ou na relação entre a ação e a transformação; o fluxo, isto é, o curso ou a sequencia da relação; o *throughput*, ou seja, o que se passa entre a decodificação e a codificação; a relação especificada no encontro, na conexão, nas trocas entre elementos ou subsistemas; e a interface, representada pela superfície de contato, por agenciamentos de articulação, interpretação e tradução.

Portanto, temos o sistema, o processo, a operação, o fluxo, o *throughput*, a relação e a interface como dimensões da interação mútua e da interação reativa.

Por fim, embora a visibilidade seja um fator pesquisado em primeiro plano por Barrichello e a interação seja considerada como parte dela, as reflexões da autora nos interessam por terem relação com a área de relações públicas, pois entendemos que, para o sucesso da atividade, bem como da visibilidade das organizações, a interação é fundante.

Dessa forma, foram apresentados neste capítulo: o conceito de interação para Thompson (2014), que desenvolveu uma estrutura conceitual para a análise das interações criadas pela mídia distinguindo três tipos: a interação face a face, a interação mediada e a quase-interação mediada; o conceito para Recuero (2011), onde a interação, assim como as relações e os laços sociais, é um dos elementos de conexão. A autora considera que estudar a interação social compreende estudar a comunicação entre os atores. Para ela, há dois tipos: a interação reativa e a interação mútua com seus respectivos laços: associativo e dialógico; o conceito para Stasiak (2014), que relaciona a interação com a visibilidade na rede e que acredita que a visibilidade inicial promovida pelo consumidor se transforma em interação e, por fim, o conceito para Barrichello (2008 e 2009), que acredita que a interação interfere no processo de legitimação das instituições na contemporaneidade sendo, portanto, uma estratégia de comunicação da visibilidade.

Os autores mencionados nos levaram ao conhecimento do conceito de interação por outros estudiosos, como Primo (2007), que estabelece uma tipologia para tratar a interação mediada por computador. Para ele, existe a interação mútua e a interação reativa, como vimos.

Dessa forma, frente ao conjunto de autores pesquisados, podemos inferir que o ponto comum entre todos é que as tecnologias de comunicação que surgiram com a web 2.0

proporcionaram outros tipos de interação que, embora distantes fisicamente, apresentam suas peculiaridades e intensidades. Mesmo Thompson, que traz a noção de interação antes das TICs, reconhece que outras formas de interação podem ser criadas pelo desenvolvimento de tecnologias de comunicação que permitem um maior grau de receptividade.

Assim, cumprimos com o objetivo inicial deste capítulo que foi aprofundar o entendimento contemporâneo da variável interação. Partiremos para o segundo momento, que é entender como a comunicação, que pode ser planejada fazendo uso de alguns dos dez modelos de comunicação e relações públicas descritos anteriormente, pode ser mensurada nos dias de hoje. Para isso, inicialmente, é importante esclarecer que não nos aprofundaremos na descrição de ferramentas para mensurar a comunicação. Nosso objetivo é apenas mostrar que elas existem e quais são as mais utilizadas atualmente.

Como mensurar a comunicação na contemporaneidade

Antes de apresentarmos algumas das ferramentas mais usadas na atualidade, citaremos o trabalho da AMEC[56], uma associação internacional para mensuração e avaliação de comunicação e instituto profissional para as agências e profissionais que fornecem avaliação de mídia e pesquisa em comunicação. O foco da associação está em fornecer um fórum para informações, compartilhamento de conhecimento e melhores práticas.

Sendo assim, a AMEC apresentou uma proposta de modelo para métrica e mensuração[57] nas mídias sociais no quinto Encontro Europeu de Mensuração, que ocorreu em Madrid, em junho de 2013. O modelo recomendado reflete a forma como a associação acredita ser a mídia social em relação ao negócio e aos consumidores[58].

De acordo com o material apresentado, os modelos desempenham um papel fundamental na transição das definições e métricas de mídia social tradicional para a mensuração de uma mídia social mais robusta. Foram, então, estudados e avaliados cerca de quinze diferentes modelos de mídia social e comunicação e, para sugerir um novo modelo, a AMEC considerou os seguintes aspectos: (1) nenhum modelo é totalmente aplicável, mas pode se aplicar na maioria dos casos; (2) foram reconhecidos o engajamento do pós venda e da advocacia; (3) o engajamento e a influência devem ser explícitos, pois são dois conceitos

[56] AMEC. Disponível em http://amecorg.com/. Acesso em 26/5/2014. A associação conta atualmente com mais de 120 membros em 41 países.
[57] Mais detalhes sobre a proposta de modelo para métrica e mensuração da AMEC podem ser encontrados no site: file:///D:/Usuario/Downloads/Social-Media-Valid-Framework2013.pdf.
[58] AMEC. Modelo. Disponível em file:///D:/Usuario/Downloads/Social-Media-Valid-Framework2013.pdf. Acesso em 26/5/2014.

fundamentais na mensuração e no marketing da mídia social; (4) deve-se responder a questão: que modelo descreve como a mídia social trabalha melhor? e (5) um bom modelo deve acomodar múltiplos casos de uso para mídia social[59].

Em relação aos cinco aspectos que foram considerados para sugerir um novo modelo de mensuração, podemos dizer que, embora os modelos possam ser aplicados na maioria dos casos, conforme descrito no primeiro item, há certo consenso entre estudiosos da comunicação digital no que se refere à dificuldade de mensurar a comunicação nas mídias sociais e obter resultados concretos. Além disso, entendemos o engajamento, citado nos itens dois e três, como o resultado da interação entre os envolvidos na comunicação.

Por fim, o modelo desenvolvido pela AMEC é uma derivação das categorias escolhidas pelo grupo para organizar as métricas e definições de mídia social. O processo é composto de cinco etapas: exposição, engajamento, influência, impacto e advocacia[60].

Na primeira etapa, cria-se exposição da audiência em potencial ao conteúdo e à mensagem. Na segunda, engajamento, a interação ocorre em resposta ao conteúdo no canal. Na terceira, influência, a habilidade de contribuir para mudança de opinião ou comportamento. Na quarta, impacto, o efeito de uma campanha de mídia social, programa o esforço na audiência alvo. Por fim, na quinta, advocacia, solicita-se que algo aconteça, ou seja, inclui-se um sentimento positivo e um dos seguintes itens: uma recomendação, um pedido de ação para compra, uma sugestão de uso e de opinião[61].

O modelo ainda propõe um detalhamento das métricas para cada uma das cinco etapas, como, por exemplo, no item engajamento, o qual é mensurado pelo número de interações com o conteúdo, a taxa de interação e o uso da *hashtag*[62].

Por fim, visualizamos certa compatibilidade entre as cinco etapas do modelo desenvolvido pela AMEC e os modelos de comunicação do capítulo anterior, bem como com a variável interação. As estratégias dos modelos, em algum momento, vislumbram a exposição de conteúdo para os públicos em potencial, provocam interação entre as partes, desejam mudança de comportamento e impacto das suas mensagens, assim como recomendam ou aspiram que algo aconteça. No entanto, o que a associação fez foi propor métricas para cada etapa, como no caso do engajamento citado acima. Em outras palavras,

[59] Ibid. AMEC.
[60] Ibid. AMEC.
[61] Ibid. AMEC.
[62] Ibid. AMEC.

entendemos que foi pensando nas métricas que a instituição propôs um modelo de atuação nas mídias sociais. Portanto, diferentemente do que vimos no capítulo anterior, onde foram descritos os modelos, primeiramente, mas não as métricas.

Além do trabalho da associação, que é amplo e engloba diversas frentes de atuação e estudos da comunicação, existem as ferramentas específicas para mensurar a comunicação das organizações nas mídias sociais, como, por exemplo, as três que descreveremos brevemente abaixo.

Scup[63]: uma ferramenta de monitoramento para buscar o que falam de determinada marca nas mais diversas mídias sociais. É possível comparar a marca com concorrentes, conhecer a frequência de citações, críticas e elogios, ter acesso a dados para entender melhor o público, saber quem são os influenciadores da marca, ou seja, quem mais fala da empresa nas diferentes mídias, os conteúdos que são compartilhados, número de seguidores e onde estão localizados. É possível também saber em qual mídia social mais se fala da marca. Além do monitoramento, o Scup oferece um serviço de SAC 2.0 por meio de uma plataforma para responder dúvidas e reclamações dos clientes em tempo real e a gestão de páginas e perfis.

Social Bakers[64]: é uma empresa que existe desde 2008 e que desenvolve ferramentas para as organizações monitorarem e maximizarem sua *performance* nas plataformas sociais como o Facebook, Instagram, Twitter, YouTube e Google+. A *Social Bakers* ofecere inteligência competitiva na mensuração, análise e comparação de *performance* em campanhas de mídia social. Algumas das métricas usadas são: (1) crescimento de fãs, onde a empresa receberá indicadores a fim de determinar o conteúdo que resulta em maior crescimento de fãs, entender o dia da semana e horário em que a empresa tem maior resposta dos fãs, monitorar concorrentes, etc; (2) taxa de engajamento, métrica baseada nas interações em torno do conteúdo. Monitorando as taxas de engajamento, é possível identificar o tipo de conteúdo que gera maior interação, assim como dias e horários em que seu público está mais engajado, interação dos concorrentes, etc; (3) benchmark e parâmetros por indústria, ou seja, comparar a *performance* da empresa com seu mercado e região; (4) análise competitiva, onde é possível colher uma série de dados para comparar perfis de concorrentes em outras plataformas de mídias sociais, além de uma comparação por mercado regional ou global, analisar em que conteúdo seu segmento de mercado é mais engajado, etc; (5) influenciadores-chave, ou seja,

---

[63] *Scup.* Disponível em http://www.scup.com/pt/. Acesso em 6/6/2014.
[64] *Social Bakers.* Disponível em http://www.socialbakers.com/. Acesso em 6/6/2014.

saber quem são, o que escrevem, quantidade, etc; (6) interações sociais, onde é possível mensurar todos os tipos de interações da página, perfil ou canal; (7) taxa de resposta às perguntas e às postagens, portanto, saber se a empresa tem respondido as perguntas e postagens dos públicos e, por fim, (8) monitoramente de tempo de resposta, ou seja, não basta responder, precisa ser rápido.

Radian6[65]: Uma ferramenta de monitoramento, engajamento, gestão de comunidades *online* e métricas nas mídias sociais e de qualquer canal na internet. Da mesma forma que na ferramenta anterior, é possível saber o que os públicos pensam a respeito da marca, monitorar tendências, notícias, vídeos, imagens, *posts*, comentários, compartilhamentos ou qualquer outra ação dentro das mídias sociais. Acompanhar concorrentes em qualquer mídia, analisar dados atuais e de períodos anteriores, gerar gráficos de análise e métricas e centralizar em um só painel todas as mídias sociais. É possível ter acesso às informações pelo computador, *tablet* ou celular.

As três ferramentas descritas estão consolidadas no mercado de mídias sociais e todas possuem clientes grandes, como empresas nacionais e multinacionais líderes no seu segmento. Além dessas, existem inúmeras outras ferramentas para mensurar, gerenciar, desenvolver e criar métricas nas mídias sócias, como: *Hootsuite pro*, *Livebuzz*, *Sprinklr*, *Visible*, *BodyMedia*, etc. Há ainda aquelas gratuitas[66] que também oferecem informações não tão detalhadas, mas que também ajudam, como: *Social Mention*, *Topsy*, *Tweetreach*, *Trendsmap*, *Tweetlevel*, entre outras.

No entanto, se formos refletir a respeito do que há de mais recente e inovador para uma empresa mensurar sua atuação nas mídias sociais, podemos citar a IBM Brasil. Em junho de 2014, a companhia apresentou ao mercado uma ferramenta para analisar sentimentos em redes sociais, inclusive, com uma sessão prática dessa experiência ao acompanhar ao vivo o comportamento no Twitter durante o jogo Brasil e Panamá.

Segundo Mauro Segura, Diretor de Marketing e Comunicação da IBM Brasil, em matéria no *site* meio&mensagem[67], após a fase de experiências, a ferramenta de análise de sentimentos tem como objetivo inicial fazer a análise de sentimentos no Twitter durante toda

---

[65] *Radian6*: Disponível em http://radian6-br.com/#ferramenta. Acesso em 6/6/2014.

[66] Trianon. Disponível em (http://www.trianons.com.br/ferramentas-gratuitas-monitoramento-redes-sociais-online-internet-facebook-twitter/. Acesso em 7/6/2014.

[67] meio&mensagem. Disponível em http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto_de_vista/2014/06/Por-tras-daqueles-144-caracteres.html#mauro+segura. Acesso em 7/6/2014.

a Copa e durante todos os jogos. Ele explica que alguns desafios são evidentes, como a capacidade de lidar com a língua portuguesa, fazer a análise em tempo real manipulando um enorme volume de *posts* em curto espaço de tempo, suportar picos de tráfego nos momentos de gol, ter excepcional capacidade de processamento e desenvolver *insights* com alto grau de assertividade. O projeto roda em *cloud*, necessita muita capacidade analítica, trabalha com *big data* intensivo e os resultados são apresentados através de tecnologias de mobilidade e redes sociais.

O diretor da IBM ainda explica que a ferramenta pode ser aplicada em todos os ramos de indústria e da sociedade em geral, inclusive para monitorar marcas, produtos, etc. Embora o próprio diretor reconheça que já existem provedores no mercado que oferecem soluções e serviços de análise de redes sociais, inclusive os que descrevemos aqui, a maioria fica na análise semântica, o que é bem diferente da análise de sentimentos.

Por fim, Segura afirma[68] que "estamos diante de um tsunami transformacional". Nas palavras dele:

> Nós estamos no início da curva de evolução desse tipo de serviço. Analisar o comportamento do Twitter pode ser pequeno frente à enorme produção de dados não estruturados que temos nos inúmeros dispositivos que todos nós usamos diariamente. Estou falando de vídeos, fotos, blogs, comentários em rede sociais, etc. Todos nós, como cidadãos e consumidores, estamos emitindo o tempo todo nossas opiniões e percepções sobre as coisas em nossos *gadgets* eletrônicos. Ter a capacidade de capturar, analisar e processar toda essa massa de dados é um tesouro enterrado. Claro que surgem questões como privacidade, nesse contexto, mas estamos diante de um tsunami transformacional.

Dessa forma, após mostrarmos a ferramenta de análise de sentimentos em redes sociais da IBM e as demais ferramentas que foram descritas e citadas, cumprimos com a proposta desta segunda parte do capítulo de entender como a comunicação digital pode ser mensurada nos dias de hoje. Além disso, percebemos os benefícios da mensuração e a presença da variável interação na maioria das ferramentas, principalmente nas que são pagas. Vimos, assim, que a mensuração de tal variável implica análises mais profundas de conteúdo e pessoas, portanto, diferentemente de análises mais quantitativas e superficiais.

Constatamos também que são inúmeras as possibilidades de mensurar a comunicação nas mídias sociais não apenas pela quantidade de ferramentas pagas e gratuitas existentes no mercado, mas também pelo volume de informações que podem ser analisadas, bem como as métricas desenvolvidas. No entanto, embora a evolução da mensuração seja

[68] Ibid.

significativa em relação ao que era feito na comunicação tradicional, os especialistas e estudiosos reconhecem que ainda há muito que ser feito e melhorado nesta área. As ferramentas prometem quase que milagres, mas ainda pecam no aprofundamento de detalhes de conteúdo e de pessoas. Sabemos que quanto mais direcionada para um grupo ou para indivíduos nas suas peculiaridades for a comunicação da organização nas mídias sociais, melhor será o retorno e, consequentemente, mais trabalhosa e minuciosa será a análise. Talvez por isso a IBM tenha pensado em avaliar sentimentos criando um diferencial no que tange às demais ferramentas de análise semântica e no que diz respeito aos aspectos individuais de cada pessoa.

Finalmente, chegamos ao final deste capítulo, no qual os objetivos de aprofundar o entendimento contemporâneo da variável interação e entender como a comunicação pode ser mensurada nos dias de hoje foram atingidos. Além disso, mostramos ferramentas pagas e gratuitas e ainda apresentamos a análise de sentimentos, considerada, atualmente, o que existe de mais inovador no mercado de mensuração.

Capítulo VI - O estudo de caso: uma análise da presença digital da Nestlé Brasil S/A no contexto de uma sociedade digitalizada

Os capítulos anteriores, destinados à reflexão teórica desta pesquisa, forneceram subsídios para apresentar este capítulo VI, que tem como principal objetivo mostrar o estudo de caso realizado com a empresa escolhida. O capítulo está dividido em três seções. A seção I apresenta a empresa selecionada e a justificativa de tal escolha. A seção II tem como principal objetivo descrever a observação não participante. Para isso, a seção está dividida em duas partes. Na primeira, constam as justificativas para escolhermos determinadas marcas e mídias, bem como a descrição de oito plataformas digitais usadas pela empresa nas mídias sociais digitais. Na segunda, faremos o relato da observação não participante de tais plataformas. A seção III está dedicada a verificar, junto aos três gestores de comunicação entrevistados, como se dá a percepção deles em relação à atuação da empresa no ambiente digital, assim como identificar se existe coerência entre o discurso e as práticas da organização nesse campo. Além disso, é parte desta seção também identificar se a Nestlé utiliza algum modelo de comunicação integrada digital nas práticas digitais observadas.

Seção I - Apresentação da empresa

A empresa selecionada para este estudo de caso é a Nestlé Brasil S/A[69]. De acordo com informações divulgadas pela própria companhia[70], ela é considerada a maior empresa do mundo em alimentos e bebidas e também consagrada como a maior autoridade em Nutrição, Saúde e Bem-Estar. Foi considerada pela Revista Forbes[71], em 2014, uma das empresas com melhor reputação no mundo e pela Revista Época Negócios[72] uma das empresas de maior prestígio no Brasil. Em 2013, recebeu diversos prêmios, entre eles: (1) "O Prêmio Marcas de Confiança", concedido pela Revista Seleções *Reader's Digest* e pelo Ibope Inteligência, por conquistar o primeiro lugar na categoria "A Marca de Confiança do Brasileiro"; (2) o "Prêmio Top of Mind Internet 2013", por ser a marca mais lembrada entre os internautas, concedido pela UOL – Universo on Line, na categoria "Fabricantes de Alimentos", em pesquisa

[69] O estudo de caso com a Nestlé Brasil S/A bem como o uso das entrevistas para a presente pesquisa foram autorizadas, por escrito, em 22 de maio de 2014.
[70] Nestlé. Disponível em http://corporativo.nestle.com.br/aboutus. Acesso em 19/06/2014.
[71] Forbes Brasil. Disponível em http://forbesbrasil.br.msn.com/listas/as-empresas-com-melhor-reputa%C3%A7%C3%A3o-do-mundo-em-2014-1?page=18. Acesso em 19/06/2014.
[72] Época Negócios. Disponível em http://epocanegocios.globo.com/Epoca-NEGoCIOS-100/noticia/2014/04/100-empresas-de-maior-prestigio-do-brasil.html. Acesso em 19/06/204.

realizada pelo Datafolha; (3) "As Empresas mais admiradas no Brasil", na categoria "Alimentos" e em 6º lugar entre as mais admiradas entre todos os segmentos, concedido pela Revista Carta Capital e o (4) "Prêmio Época Reclame Aqui - As Melhores Empresas para o Consumidor", concedido pela Revista Época, por ser apontada como a melhor pelos consumidores no segmento "Alimentos – Multimarcas[73]".

A Neslté[74] possui operações em 194 países e fábricas em 86 países. No Brasil, instalou a primeira fábrica em 1921, na cidade paulista de Araras, para a produção do leite condensado *Milkmaid*, que mais tarde seria conhecido como Leite Moça por milhões de consumidores. A atuação da Nestlé, no país, abrange segmentos de mercado de achocolatados, biscoitos, cafés, cereais, cereais matinais, águas, chocolates, culinários, lácteos, refrigerados, sorvetes, nutrição infantil (fórmulas infantis, cereais infantis e papinhas prontas para o consumo), nutrição clínica, produtos à base de soja, alimentos para animais de estimação e serviços para empresas e profissionais da área de alimentação fora do lar. Portanto, é dona de um portfólio copioso de marcas, entre elas: Alpino, Bono, Chambinho, Chokito, Fibra Mais, Maggi, Nesfit, Kit Kat, Nescau, Grego, Moça, Molico, Ninho, Nescafé, Farinha Láctea, dentre muitas outras. Em 2002, comprou a marca Chocolates Garoto, aumentando ainda mais seu portfólio e sua atuação no mercado.

A Chocolates Garoto[75], localizada em Vila Velha (ES), é a maior fábrica de chocolates da América Latina e conta com uma linha de mais de cem produtos, comercializados em todo o Brasil. Entre os produtos, destacam-se os ovos de Páscoa, bombons, tabletes e coberturas de chocolate para uso culinário. Em 2007, a empresa anunciou sua entrada na categoria de sorvetes, quando as principais marcas de chocolate foram transformadas em picolés e cones.

A Nestlé[76] conta com 31 unidades industriais localizadas nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Pernambuco, Goiás, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Espírito Santo. Emprega mais de 21 mil colaboradores diretos e gera outros 220 mil empregos indiretos, que colaboram na fabricação, comercialização e distribuição de mais de 1.000 itens.

Sua Missão: Oferecer ao consumidor brasileiro produtos reconhecidamente líderes em qualidade e valor nutritivo, que contribuam para uma alimentação mais saudável e agradável, gerando sempre oportunidades de negócios para a empresa e valor compartilhado com a

---

[73] Nestlé. Prêmios. Disponível em https://www.nestle.com.br/site/anestle/premios.aspx. Acesso em 19/06/2014.
[74] Nestlé. Imprensa. Disponível em http://corporativo.nestle.com.br/media. Acesso em 18/06/2014.
[75] Ibid.
[76] Ibid.

sociedade brasileira. São valores da empresa: pessoas em primeiro lugar; qualidade dos produtos e serviços; segurança é inegociável; respeito para todos, dentro e fora da empresa; responsabilidade em toda decisão e paixão pelo que fazemos.

No que se refere à comunicação[77], a empresa conta com uma Unidade de Negócios de Marketing e Comunicação responsável por toda a comunicação institucional da marca Nestlé, marketing esportivo, promoções, eventos e o digital. É uma área considerada estratégica, que tem uma função principalmente de apoio à construção das marcas, às ativações das demais unidades de negócio e da própria marca corporativa Nestlé. Fazem parte dessa unidade também: pesquisa de mercado, comunicação gráfica, desenvolvimento de embalagens, o SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor, a Revista Nestlé Com Você, entre outros projetos em parceria com as marcas na construção de cada trabalho no digital. Quando, por exemplo, uma das marcas citadas anteriormente desenvolve projetos para plataformas de mídias sociais digitais, a equipe da unidade de marketing e comunicação tem uma participação como consultora e apoiadora e, em determinados casos, até executa em conjunto. A Unidade também assumiu toda a estratégia de presença digital da marca Garoto em um projeto grande que combina o marketing esportivo com a ativação digital.

Sobre esse projeto da Garoto, desde que anunciou o patrocínio à Copa das Confederações da FIFA 2013 e à Copa do Mundo da FIFA 2014, em janeiro de 2013, a Chocolates Garoto[78] iniciou uma série de ações para envolver e engajar os brasileiros nas competições. A estratégia foi fortemente ancorada nas plataformas de mídias sociais digitais, com foco na *fanpage* da Garoto no Facebook.

A estratégia de envolvimento de consumidores com a marca, por meio das plataformas de mídias sociais digitais, envolveu ações integradas no Facebook, Twitter, Instagram YouTube e Google+. A movimentação gerada levou a página da Garoto no Facebook a alcançar mais de 11 milhões de fãs e se tornar a maior *fanpage* de alimentos no País**.**

Somam-se às mídias citadas, o SAC da Garoto, que também atende pelo Twitter, e o próprio *site* corporativo da marca. No entanto, a atuação da Nestlé, no campo da comunicação digital, vai muito além das ações da marca Garoto. A Marca institucional, por exemplo, tem o

---

[77] As informações específicas da área de comunicação foram retiradas das três entrevistas feitas com a equipe da Nestlé, sendo duas em 24/04/2014 e uma em 22/05/2014. Cada funcionário foi entrevistado separadamente.

[78] Chocolates Garoto. Disponível em http://corporativo.nestle.com.br/media/pressreleases/chocolates-garoto-anuncia-a%C3%A7%C3%B5es-para-animar-a-torcida-da-copa-do-mundo-da-fifa-2014tm. Acesso em 19/06/2014.

site corporativo e uma *fanpage* no Facebook e as outras marcas também possuem suas atuações, porém em níveis diferentes de presença. Atualmente, a Nestlé está com 46 perfis em plataformas de mídias sociais digitais, não necessariamente um perfil por produto, sendo 27 apenas no Facebook. Embora significativos, esses números estão longe de representar a totalidade das marcas que compõem a *masterbrand*[79]. Isso se dá porque a Nestlé é uma organização multimarcas onde cada uma de suas marcas atua como uma empresa independente, dotada, portanto, de estratégias específicas para seus produtos. Nesse sentido, no que tange à participação nas plataformas de mídias sociais digitais, algumas estão mais avançadas do que outras. No entanto, sob o aspecto institucional, a Nestlé representa suas diversas marcas, mesmo que nem todas essas marcas tenham suas *fanpages* digitais.

Portanto, com base no contexto descrito, apresentaremos, na sequência, os principais motivos que nos levaram a escolher a Nestlé para este estudo de caso.

Justificativa da escolha

Três fatores nos levaram a escolher a Nestlé para este estudo de caso. O primeiro deles está relacionado ao critério de escolha. A empresa selecionada precisava constar na lista das "Empresas mais Admiradas no Brasil" em 2013. Já na 16ª edição, As Mais Admiradas é uma publicação que apresenta o resultado de uma pesquisa bastante conhecida e consolidada no mercado, realizada pelo instituto Officina Sophia Conhecimento Aplicado e promovida anualmente pela revista CartaCapital[80]. Nessa pesquisa, são consultados mais de 1000 executivos de diferentes setores. As empresas são avaliadas com base em treze fatores: ética; notoriedade; respeito pelo consumidor; solidez financeira; qualidade de produtos e serviços; compromisso com o país; compromisso com RH; capacidade de competir globalmente; qualidade de gestão; compromisso com o desenvolvimento sustentável; responsabilidade social e a mais ativa/presente nas redes sociais.

Frente a diversos rankings, pesquisas e prêmios, que atualmente envolvem grandes empresas, as Mais Admiradas foi a pesquisa escolhida em função do tempo que está no mercado, pela metodologia aplicada e por apresentar, como um de seus treze fatores, as empresas mais ativas e/ou presentes nas redes sociais.

---

[79] Informações retiradas de duas do total de três entrevistas realizadas com os profissionais da Nestlé em 24/04/2014.
[80] CartaCapital. As Mais Admiradas. Edição 2013. "*Edição Especial – As Empresas Mais Admiradas no Brasil 2013*", nº 16, novembro/dezembro de 2013. ISSN 1980- 1688.

A Nestlé ficou na sexta posição entre as dez empresas mais admiradas e em primeiro lugar no segmento Alimentos. Embora a empresa não tenha figurado entre as cinco mais ativas e/ou presentes nas mídias sociais digitais e tenha, na matéria das Mais Admiradas, direcionado seu discurso para a sua plataforma de responsabilidade social, nossa escolha também se justifica pelos dois próximos fatores que descreveremos na sequência. Soma-se a esses fatores o objetivo que tínhamos de entrevistar três pessoas, de diferentes cargos, da mesma área, para obter uma visão geral e, ao mesmo tempo, profunda dos dados obtidos. E, para isso, fatores como localização, pessoas com poder de decisão bem como disponibilidade para serem entrevistas também foram determinantes para tal escolha.

O segundo fator diz respeito a uma inquietação em saber como uma empresa do porte da Nestlé, ou seja, uma multinacional, multimarcas, líder de mercado no seu segmento, repleta de prêmios e percebida como uma organização tradicional na sua forma de comunicar, entendeu a necessidade de estar presente nas plataformas de mídias sociais digitais. Portanto, o que levou a Nestlé a decidir fazer parte e investir nessas mídias não lineares e cheias de desafios em comparação à comunicação tradicional? Porque todos estão lá! Ou porque os públicos estão nas mídias sociais digitais. Enfim, não se trata de uma empresa que está com problemas em vendas, que está sendo mal falada pelos seus públicos, pois basta lembrarmos os prêmios citados anteriormente, ou ainda que apresenta um portfólio de produtos pouco conhecido que careça de propaganda e reforço de imagem. Ao contrário, estamos nos referindo à maior empresa do mundo em alimentos, bebidas e uma autoridade em nutrição. Além de ser considerada a marca de confiança do brasileiro, é a marca mais lembrada entre os internautas, é uma das dez mais admiradas do Brasil e uma das melhores para o consumidor, como vimos no início desta seção.

Por fim, o terceiro motivo está relacionado a uma percepção do ponto de vista de consumidora. Após verificar um avanço na atuação da empresa nas diferentes plataformas mídias sociais digitais, considerando que a Nestlé é uma empresa tradicional, nada ousada e voltada para os aspectos que envolvem a família no que se refere à sua comunicação, surgiu a vontade de conhecer quais seriam as estratégias de atuação nas mídias sociais digitais, principalmente aquelas que correspondem às atividades de relações públicas.

Dessa forma, chegamos ao final da seção I deste capítulo, tendo cumprido os propósitos de apresentar a empresa e justificar sua escolha. A seção II vai descrever a observação não participante realizada nas oito mídias selecionadas para este estudo.

Seção II – A observação não participante

A seção II tem como principal objetivo descrever a observação não participante, uma técnica de pesquisa que se encontra e se justifica nos estudos da Netnografia, como descrevemos no capítulo I desta pesquisa. Para isso, a seção está dividida em duas partes. Na primeira, constam justificativas para a escolha de determinadas marcas e mídias bem como a descrição de oito plataformas digitais usadas pela Nestlé no ambiente digital. Na segunda, faremos o relato da observação não participante de tais plataformas.

Parte I – Justificativa da escolha das marcas e das mídias

Descreveremos oito plataformas usadas pela Nestlé na sua presença digital. Essas plataformas contemplam a marca institucional Nestlé e a marca Chocolates Garoto. Inicialmente, esclarecemos que a escolha por tais marcas, frente às inúmeras que fazem parte do portfólio da empresa como vimos na seção I, é justificada pela própria atuação da organização em suas plataformas de mídias sociais digitais com essas duas marcas. A Chocolates Garoto, por exemplo, por ser uma das patrocinadoras da Copa do Mundo, precisou de uma estratégia arrojada e, possivelmente, integrada de comunicação. Além disso, é um caso considerado de sucesso por trabalhar com diferentes frentes digitais e por ter se tornado a maior *fanpage* de alimentos no País. Esses motivos, portanto, nos levaram a escolher a Garoto para este estudo. Já a marca institucional foi selecionada por ser a marca "mãe", a representação pura da imagem da companhia, por contemplar todas as outras marcas e por representar, como visto no capítulo I, uma das maneiras do profissional de relações públicas exercer a gestão da comunicação em uma organização.

Após esclarecermos a escolha das duas marcas, justificaremos a seleção das oito mídias. Na marca institucional, analisamos duas mídias: (1) a *fanpage* institucional da Nestlé no Facebook e o (2) *site* corporativo da Nestlé. A *fanpage* do Facebook foi escolhida por ser a plataforma digital com maior presença da empresa entre as plataformas de mídias sociais digitais existentes para o institucional e o *site* corporativo por ser uma plataforma considerada básica e pioneira, a qual entendemos que a organização deve usar para também indicar os caminhos para se chegar às demais plataformas de contato com o público. É importante esclarecer que não analisaremos o conteúdo destas mídias, pois nosso objetivo é identificar a existência da variável interação.

Na marca Chocolates Garoto, analisamos seis mídias: (1) a *fanpage* da Garoto no Facebook; (2) o perfil da Garoto no Twitter; (3) o perfil do SAC da Garoto no Twitter; (4) o perfil da Garoto no Instagram; (5) o canal da Garoto no YouTube e (6) o *site* corporativo da Garoto. Essas plataformas foram selecionadas por serem, até o período da observação, todas as frentes de atuação digital da Garoto e, para que pudéssemos entender a presença da marca como um todo no ambiente digital, precisávamos observar as seis. Além disso, como falamos anteriormente, a *fanpage* da Garoto no Facebook já é considerada um caso de sucesso e isso nos interessava por querer entender quais as estratégias utilizadas.

Finalizadas as justificativas de escolha das duas marcas e das oito plataformas digitais, faremos a descrição de cada uma dessas plataformas usadas pela Nestlé para que possamos, na sequência, realizar a observação não participante.

A descrição das plataformas

Facebook

O Facebook[81], lançado em fevereiro de 2004, é uma rede social que possibilita pessoas físicas terem um perfil e pessoas jurídicas terem uma *fanpage*. Tem como missão dar às pessoas o poder de compartilhar informações e fazer do mundo um lugar mais aberto e conectado. Milhões de pessoas usam o Facebook para compartilhar um número ilimitado de fotos, links, vídeos e conhecer mais as pessoas com quem se relacionam.

No que tange às organizações, inicialmente, ele é gratuito, no entanto, conforme a atuação da empresa na página, o valor a ser pago pode ser alto. Nos últimos anos, o Facebook tem aprimorado seus produtos e serviços e adquirido aplicativos, como o Instagram, em 2012, e o WhatsApp em 2014[82].

De acordo com o estudo "*Brazil Digital Future in Focus 2014*", divulgado pela EXAME.com[83] e realizado pela *ComScore*, líder global em medição de audiência digital, com as principais tendências do uso da internet no país, o Facebook lidera a categoria de Redes

[81] Facebook. Disponível em https://www.facebook.com/FacebookBrasil/info. Acesso em 19/06/2014.
[82] WIKIPÉDIA. Facebook. Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Facebook. Acesso em 19/06/2014.
[83] EXAME.com. Disponível em http://exame.abril.com.br/negocios/releases/estudodacomscorebrazildigitalfutureinfocus2014estadisponivel.shtml. Acesso em 21/06/2014. Para acessar o estudo http://www.comscore.com/BRFutureinFocus2014.

Sociais. Além disso, brasileiros passam mais tempo navegando no Facebook do que Mexicanos e Argentinos passam *online* por mês. Embora nos Estados Unidos, de acordo com pesquisa da consultoria *iStrategy*[84], entre janeiro 2011 e janeiro de 2014, o serviço perdeu mais de 6,7 milhões de jovens com idades entre 13 e 24 anos, o número de adultos acima de 25 anos somente aumentou. Por outro lado, no Brasil, de acordo com dados da *ComScore*, a faixa etária com mais usuários do Facebook é entre 15 e 24 anos, justamente a que mais obteve perdas nos Estados Unidos. No país, o número de usuários nesta faixa subiu de 8,7 milhões em outubro de 2012 para 18,1 milhões em outubro de 2013. Além disso, o número de usuários únicos no Facebook brasileiro cresceu mais de 55% nos 12 meses da pesquisa.

A *fanpage* da Garoto está, atualmente, com quase 13 milhões de fãs ocupando o quarto lugar entre as dez marcas com maior número de fãs do Brasil[85]. Por outro lado, a *fanpage* institucional da Nestlé não consta dessa lista, mas apresenta crescimento constante de seus fãs. Mais adiante, na próxima seção, voltaremos a detalhar tais *fanpages.*

Instagram

O Instagram, assim como o Facebook, é uma rede social gratuita onde pessoas e empresas podem criar seus perfis e compartilhar seu conteúdo. No entanto, diferentemente do Facebook, ele é um aplicativo exclusivo para fotos e vídeos no qual os usuários podem fazer edições como, por exemplo, deixar fotos com aparência antiga ou com mais cores, etc. As pessoas podem curtir e compartilhar o conteúdo, além de colocá-lo no Twitter e no Facebook também[86]. Atualmente, o Instagram é considerado o aplicativo mais popular para compartilhamento de fotos e vídeos[87].

O perfil da Garoto no Instagram está atualmente com mais de 10 mil seguidores. Na próxima seção, dedicada à observação não participante, detalharemos a atuação da marca nesta rede social.

Twitter

A plataforma de mídia social Twitter é uma das mais indicadas para a interação entre os usuários, pois o diálogo pode acontecer em tempo real. A ferramenta permite a postagem

---

[84] *iStrategy*. Disponível em http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2014/01/67-milhoes-de-jovens-abandonam-facebook-em-3-anos-diz-pesquisa.html. Acesso em 21/06/2014.
[85] Garoto. *Fanpage*. Disponível em: http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/brazil. Acesso em 22/06/2014.
[86] INSTAGRAM. Disponível em http://tudosobreoinstagram.blogspot.com.br/. Acesso em 22/06/2014.
[87] INSTAGRAM. Redes Sociais. Disponível em: http://www.techtudo.com.br/tudo-sobre/s/instagram.html. Acesso em 22/06/2014.

de fotos, links para vídeos e textos com, no máximo, 140 caracteres, o que a torna ágil e objetiva, se comparada com outras redes sociais.

São diversas as formas de usar esta rede social. O usuário pode postar, responder e replicar (retuitar) mensagens. Se desejar, pode também enviar mensagens privadas. Assim como no Facebook e no Instagram, a ferramenta também permite "curtir" uma postagem além de compartilhá-la por e-mail[88].

A ferramenta foi pioneira no uso de *hashtags*, que é quando se usa uma palavra ou uma frase sem espaços precedida de "#", por exemplo, #VaiGaroto. É uma forma de classificar ou adicionar contexto a um *tweet* (mensagem). Quando digitadas, as *hashtags* viram *hiperlinks* dentro da rede e passam a ser indexáveis pelos mecanismos de busca da web. Com isso, usuários podem clicar sobre elas ou buscá-las passando a ter acesso a todos que participaram de determinada discussão. Como consequência das *hashtags*, surgiu a opção *Trending Topics*, que exibe as *hashtags* mais usadas na rede, ou seja, aquelas mais comentadas e citadas pelos usuários[89].

Recentemente, o Twitter publicou o perfil dos seus usuários no Brasil. No que tange às empresas, os resultados apontaram que 64% dos usuários brasileiros seguem marcas no Twitter para saber sobre novos produtos, 56% para ficar por dentro das atividades da empresa, para receber novidades sobre promoções e para saber mais sobre a empresa. Além disso, 50% revelaram que seguem marcas para interagir e 49% para atendimento ao consumidor[90].

O uso do Twitter por empresas tem aumentado nos últimos anos, principalmente porque que elas podem aprimorar o uso da ferramenta com *posts* e anúncios, nesse caso, pagos e gerenciados por meio de aplicativos e plataformas específicas para esse fim[91]. Além disso, é uma boa oportunidade para empresas interagirem com seus públicos de maneira individualizada.

A ideia do Twitter nasceu com Jack Dorsey, Biz Stone e Evan Williams, em 2006, como um projeto da empresa Odeo e, no início de suas atividades, ainda era pouco usado (Recuero, 2011, p. 186). No entanto, ao longo dos últimos anos, a empresa tem apresentado

---

[88] TWITTER. Disponível em http://www.techtudo.com.br/tudo-sobre/s/twitter.html. Acesso em 24/06/2014.
[89] Ibid.
[90] TWITTER. IDGNOW. Disponível em http://idgnow.com.br/internet/2014/04/17/infografico-twitter-revela-perfil-dos-seus-usuarios-no-brasil/. Acesso em 25/06/14.
[91] TWITTER. Redes Sociais. Disponível em http://www.techtudo.com.br/tudo-sobre/s/twitter.html. Acesso em 25/06/2014.

um crescimento significativo. De acordo com a Global Web Index[92], em 2013, o Twitter foi a plataforma que mais cresceu no mundo em usurários ativos e, embora em 2014, tenha apresentando redução do crescimento da base de usuários, ainda assim cresceu acima das expectativas do mercado[93].

O perfil da Garoto no Twitter[94] e o perfil do SAC da Garoto no Twitter[95] vêm apresentando aumento no número de seguidores nos últimos meses, de acordo com as estatísticas da plataforma *Socialbakers*.

YouTube

O YouTube é um site que foi fundado em 2005 e, de acordo com o YouTube.com, é onde bilhões de pessoas descobrem e compartilham vídeos originais e os assistem. O site oferece um fórum para as pessoas se conectarem, informarem e inspirarem outras pessoas por todo o mundo, além de atuar como uma plataforma de distribuição para criadores de conteúdo original e para grandes e pequenos anunciantes[96].

Qualquer pessoa pode assistir a vídeos no YouTube, ou seja, não precisa ter um canal no site para isso. A diferença, para quem faz a opção em ter um canal, por exemplo, é que o indivíduo ou a empresa passa a ter um perfil público na plataforma e poderá deixar comentários em vídeos, salvar vídeos, *playlists* e muito mais. Sem um canal é possível somente fazer a inscrição para receber por email os vídeos escolhidos e indicar se gostou ou não do que foi visto[97].

Em 2006, o YouTube foi comprado pelo Google e, na época, foi considerado o maior portal de compartilhamento de vídeos online do mundo contendo uma grande variedade de filmes, videoclipes e materiais caseiros, profissionais assim como de instituições, empresas, etc[98].

---

[92] TWITTER. Dados. Disponível em: http://idgnow.com.br/internet/2013/04/30/twitter-e-a-rede-social-que-mais-cresce-no-mundo-diz-pesquisa/. Acesso em 25/06/2014.
[93] TWITTER. Empresa. Disponível em http://idgnow.com.br/internet/2014/02/05/twitter-descobriu-caminho-da-receita-mas-usuarios-abandonam-o-ninho/. Acesso em 25/06/2014.
[94] TWITTER. Garoto. Disponível em http://www.socialbakers.com/twitter/Garoto. Acesso em 25/06/2014.
[95] TWITTER. Sac Garoto. Disponível em http://www.socialbakers.com/twitter/SACGaroto. Acesso em 25/06/2014.
[96] YouTube. Disponível em https://www.youtube.com.br. Acesso em 25/06/2014.
[97] Ibid.
[98] YouTube. Vídeos. Disponível em http://www.agenciars.com.br/blog/youtube-o-maior-portal-de-compartilhamento-de-videos-do-mundo/#. Acesso em 26/06/2014.

O canal da Garoto no YouTube vem apresentando, nos últimos meses, um aumento no número de vídeos vistos e de assinantes[99].

Sites

Os *sites,* ou sítios na língua portuguesa, surgiram com a Web em 1990. Conforme explicamos no capítulo III, a World Wide Web - WWW ou, simplesmente, Web, surgiu como um avanço da Internet possibilitando que muito mais pessoas tivessem acesso a essa tecnologia. A Web foi considerada, na época, "a teia mundial" que organizava o teor dos sítios da Internet por informação, e não por localização, oferecendo aos usuários um sistema fácil de pesquisa para procurar as informações desejadas (Castells, 2011. p. 88).

Dessa forma, um *site*, *website* ou sítio é um conjunto de páginas web, ou seja, um conjunto de hipertextos acessíveis pelo protocolo HTTP na internet. O conjunto de todos os *sites* públicos existentes compõe a World Wide Web[100].

Portanto, qualquer *site* em que façamos uma visita, seja de pessoa física ou jurídica, compõe a teia ou a rede. Os *sites* se apresentam de inúmeras formas. Alguns são mais interativos, outros mais estáticos. Em termos de conteúdo, também podem ser mais simples ou aprimorados em termos de conteúdo e a maioria faz uso de outras páginas dentro do mesmo endereço de origem para englobar todas as informações da organização. Os mais contemporâneos possibilitam ao público contato direto com a empresa por meio de serviços oferecidos dentro do próprio *site* ou ainda disponibilizam links para acesso às redes sociais da companhia.

Do ponto de vista das organizações, normalmente o *site* é a primeira opção de presença digital e isso se justifica pelo próprio desenvolvimento da web como vimos no capítulo III. Ou seja, primeiro surgiram os *sites* estáticos, depois, com a web 2.0, surgiu a possibilidade da interação com usuários e, a partir daí, a avalanche de plataformas de mídias sociais digitais.

Mesmo diante de tal evolução, acreditamos que ainda existem empresas que não têm seu *site*, principalmente quando a organização é pequena e não há verba para este tipo de

---

[99] YouTube. *Statistics*. Disponível em http://www.socialbakers.com/youtube-statistics/channel/garotochocolates. Acesso em 26/06/2014.
[100] WIKIPÉDIA. *Site.* Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Site. Acesso em 26/06/2014.

investimento. Nesse caso, outras plataformas, como o próprio Facebook, cobrem parte desta necessidade. Por outro lado, são muitas as que têm essa plataforma desatualizada ou sem informações básicas, como a missão, a visão e os valores da organização. Na contemporaneidade, o *site* é um dos primeiros acessos dos públicos à empresa ou a primeira opção de escolha no momento de procurar alguma informação. Portanto, é praticamente um "cartão de visita" que todas as empresas devem ter com o máximo possível de informações atualizadas.

Para fins desta pesquisa, serão observados o s*ite* corporativo da Garoto e o *site* institucional da Nestlé, como veremos na segunda parte desta seção. Até aqui, cumprimos com a primeira parte da seção II ao justificar a escolha das marcas e das plataformas digitais e ao descrever as cinco plataformas que englobam as oito que serão analisadas. Na segunda parte, faremos o relato da observação não participante, finalizando, assim, a seção II deste capítulo.

Parte II – O relato da observação não participante

A parte II da seção II tem como objetivos descrever a observação não participante da presença da Nestlé nas plataformas digitais da marca institucional e da marca Chocolates Garoto e identificar a existência da variável interação. Para isso, foram selecionadas duas mídias da marca institucional: (1) a *fanpage* institucional da Nestlé no Facebook e o (2) *site* corporativo da Nestlé e seis mídias da marca Chocolates Garoto: (1) a *fanpage* da Garoto no Facebook; (2) o perfil da Garoto no Twitter; (3) o perfil do SAC da Garoto no Twitter; (4) o perfil da Garoto no Instagram; (5) o canal da Garoto no YouTube e (6) o *site* corporativo da Garoto.

Inicialmente, explicaremos por que a observação foi realizada de forma aleatória para, posteriormente, darmos início às observações de cada uma das oito plataformas. Sendo assim, o primeiro motivo que nos levou a fazer a observação aleatoriamente foi que estávamos diante de oito plataformas de mídias digitais e, embora todas fossem da mesma empresa, entendemos que a observação ficaria mais rica se analisássemos períodos diferentes. Isso se explica pelo volume de plataformas analisadas, pelo conteúdo apresentado e pelas estratégias de cada uma. Muitas vezes um período com dias consecutivos não é suficiente para que algum fator fora do esperado aconteça. Por isso, também optamos por fazer a análise aleatória. Queríamos encontrar algum fator para que pudéssemos analisar como a empresa corresponderia aos indivíduos. Além disso, a marca Chocolates Garoto, como já dito anteriormente, é uma das

patrocinadoras da Copa do Mundo 2014, o que a fez, nesse período específico, ser mais ativa nas suas postagens. Soma-se a isso que, muitas vezes, um dia não era suficiente para fazer uma observação profunda nas oito plataformas. Portanto, foi necessário fazer a observação em dias distintos para que um resultado mais qualificado fosse obtido. Dessa forma, cada mídia foi analisada aleatoriamente, conforme mostramos na figura 18.

Figura 18 – Datas da observação não participante

Fanpage institucional da Nestlé no Facebook	Observação 1 em 21 de abril de 2014 Observação 2 em 04 de junho de 2014 Observação 3 em 04 de junho de 2014
Site corporativo da Nestlé	Observação em 05 de junho de 2014
Fanpage da Garoto no Facebook	Observação 1 em 08 de junho de 2014 Observação 2 em 09 de junho de 2014 Observação 3 em 10 de junho de 2014
Perfil da Garoto no Twitter	Observação 1 em 09 de junho de 2014 Observação 2 em 10 de junho de 2014
Perfil do SAC da Garoto no Twitter	Observação 1 em 3 de julho de 2014 Observação 2 em 5 de julho de 2014
Perfil da Garoto no Instagram	Observação na semana de 4 a 11 de junho de 2014
Canal da Garoto no YouTube	Observação em 12 de junho de 2014
Site corporativo da Garoto	Observação em 12 de junho de 2014

Figura 18 – Datas da observação não participante
Fonte: elaborado pela autora.

Fanpage institucional da Nestlé no Facebook

A *fanpage* institucional da Nestlé no Facebook[101] teve início em outubro de 2012. Essa informação, embora não conste na página institucional analisada, foi confirmada por um dos profissionais entrevistados. Portanto, a presença digital da empresa no Facebook teve início em um período no qual a web 2.0 já estava bastante consolidada e os indivíduos já demonstravam certa familiaridade com as plataformas de mídias sociais digitais, pois o Facebook estava no mercado há oito anos, o Twitter há seis, entre outras plataformas que citamos anteriormente.

No primeiro dia em que foi realizada a análise, em 21 de abril de 2014, a página estava com 6,2 milhões de curtidas. Esse dia era o último de um feriado prolongado e a empresa só postou uma vez na plataforma.

O mês de abril, comercialmente falando, é o mês da Páscoa. Nesse sentido, fazendo jus ao negócio da Nestlé, a foto de capa, bem como a frase e a imagem do *post* também faziam referência a essa data.

A frase utilizada "*Para agendar uma visita na fantástica fábrica da Nestlé, é só clicar no link: http://bit.ly/1pd7c16*" era uma frase que convidada as pessoas a agendarem uma visita na fábrica. Até aqui, a proposta estava interessante, pois além da mensagem ser bem no feriado da Páscoa, o que demonstrava uma participação ativa da empresa mesmo fora do horário comercial, ela ainda oferecia um convite que combinava com a data festiva. O entrave foi que, ao clicar no link, o mesmo não abria e direcionava o público para uma página que dava erro. O retorno do público foi bastante negativo, como podemos ver nas mensagens abaixo, e a empresa optou em não responder publicamente e tirar o *post* da *timeline.* Posteriormente, o link foi ajustado e a mensagem podia ser acessada por meio do espaço destinado a fotos, que fica ao lado esquerdo da *timeline* e, como consequência, as pessoas poderiam agendar a vista à fábrica.

No que se refere especificamente à interação, o público se manifestou e procurou interagir com a empresa, embora negativamente. O que não vimos foi o retorno da organização no dia do ocorrido e também nos dias seguintes. No dia do ocorrido, 108 pessoas curtiram a mensagem e 17 compartilharam com amigos.

Quanto ao ocorrido, o entrevistado A disse "*a gente tem o que a gente chama de protocolo de crise. Então, a gente trabalha com protocolo zero, um, dois, três e quatro. Cada*

[101] NESTLÉ. Facebook. Disponível em https://www.facebook.com/Nestle.Brasil?fref=ts. Acesso em 21/04/2014 e 04/06/2014.

um deles tem um nível de gravidade. Quando você fala em protocolo zero, é uma situação que você pode delegar pra agência ou pro nosso SAC sem ter interferência de ninguém". O entrevistado B considerou o acontecimento um problema e também fez referência ao SAC explicando que, se não fosse em um dia de feriado, esse serviço estaria monitorando a página e certamente a resposta seria mais rápida. No entanto, como o ocorrido foi em um dia "*bem atípico*", o entrevistado relatou que ele mesmo ocultou o *post* e trocou o link. Nas palavras dele, "*neste caso específico, nós respondemos com o link correto para eles*". Por fim, o entrevistado C disse "*a gente entende que erros acontecem, mas acho que a grande sacada é como resolver esse problema em tempo hábil"*. Ao se referir à forma como o problema foi resolvido, complementou: "*não deveria ser assim. Deveria ter uma explicação do que está sendo feito para arrumar aquilo, um outro caminho para a pessoa se inscrever, caso ela tenha a necessidade e depois um post corretivo*".

É interessante observar a postura da empresa frente a uma situação delicada como esta que presenciamos. Percebemos que a Nestlé buscou, na melhor das intenções, dar uma resposta rápida ao público e ainda teve a clareza de que poderia ter feito melhor.

Dessa forma, a análise deste primeiro dia nos leva a um tipo de classificação de interação dada por Thompson (2014) e já explicada no capítulo V, que é a quase-interação mediada, ou seja, aquela que se refere às relações sociais estabelecidas pelos meios de comunicação de massa onde as formas simbólicas são produzidas para um número indefinido de receptores potenciais e ela é monológica, isto é, o fluxo da comunicação é predominantemente de sentido único.

Classificamos a interação da Nestlé como quase-interação mediada pelo fato de o Facebook ser considerado também uma mídia de massa e porque a empresa apenas publicou uma informação e, no momento do problema, não dialogou com os públicos. Além disso, a mensagem teve como destino milhares de pessoas, pois de acordo com informações de um dos entrevistados, este foi um *post* patrocinado, ou seja, ele foi pago ao Facebook para que tivesse um alcance maior dentro do número de pessoas que curtem a página.

Além dessa classificação, podemos também considerar como uma interação reativa, com laço associativo, segundo os tipos de interação de Recuero (2011), também mencionados no capítulo V. Pois, apenas o fato dos públicos seguirem a página e escreverem algo nela, já se considera uma relação entre empresa e público de estímulo e resposta.

Portanto, no que se refere ao primeiro dia de observação, podemos dizer que houve interação, mesmo que em um estágio considerado inicial, segundo a classificação de Thompson e Recuero. As figuras que seguem destacam os aspectos que foram apresentados.

Figura 19 – *Fanpage* institucional da Nestlé no Facebook
Observação 1 em 21 de abril de 2014
Foto da capa fazendo referência à Páscoa.
6,2 milhões de curtidas.

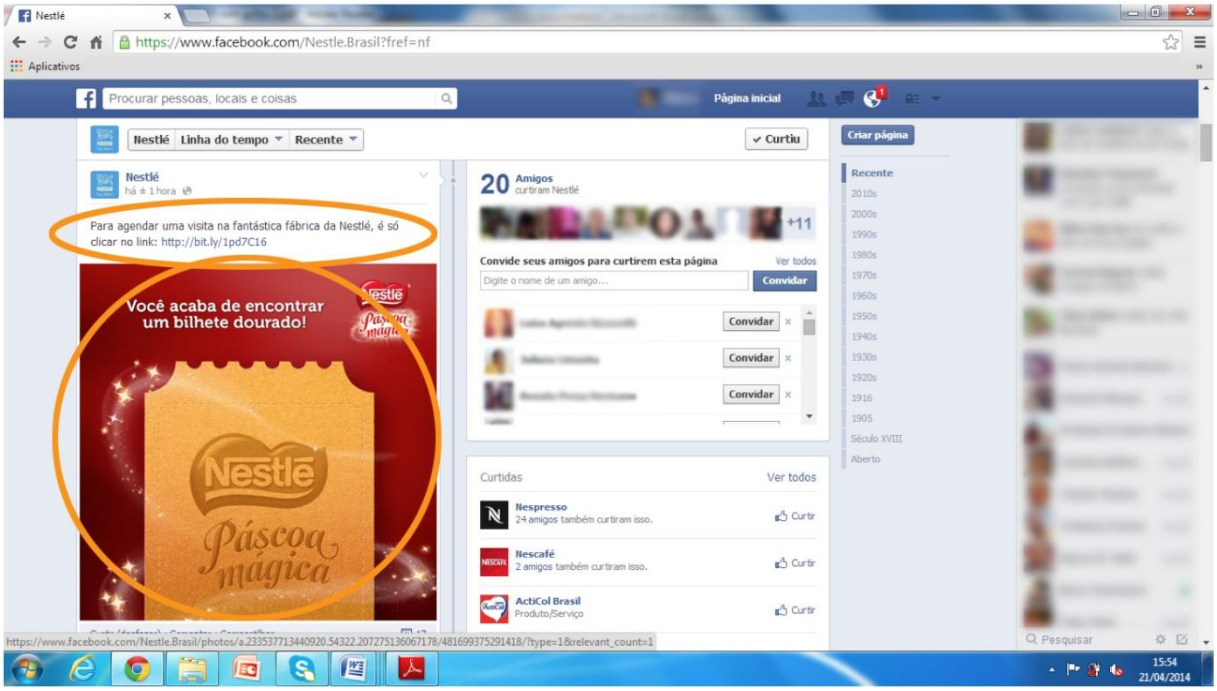

Figura 20 – *Fanpage* institucional da Nestlé no Facebook

Observação 1 em 21 de abril de 2014
Frase com link.
Imagem com referência à Páscoa.

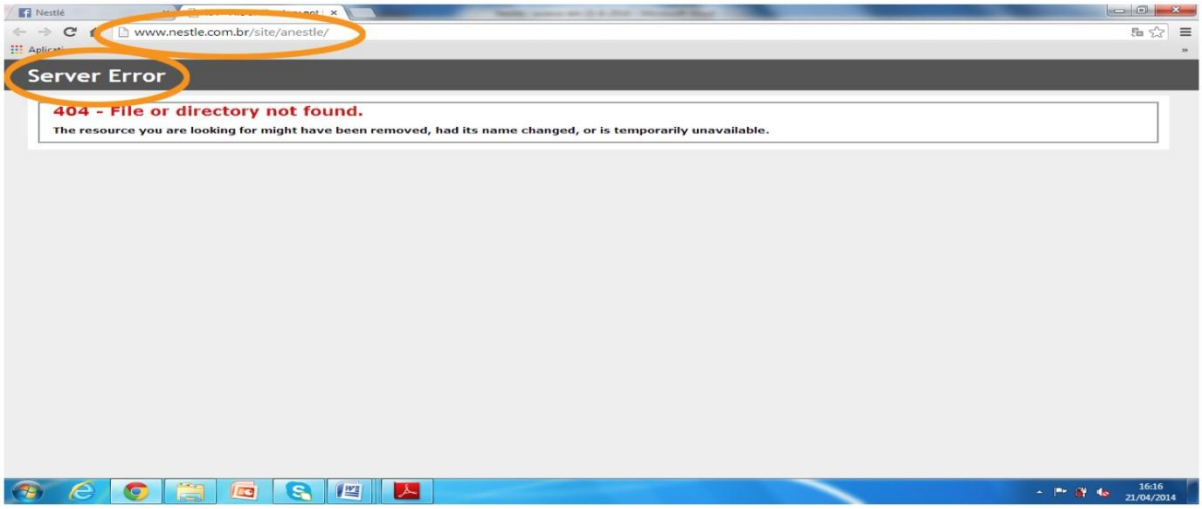

Figura 21 – *Fanpage* institucional da Nestlé no Facebook
Observação 1 em 21 de abril de 2014
Ao clicar no link: mensagem de erro.

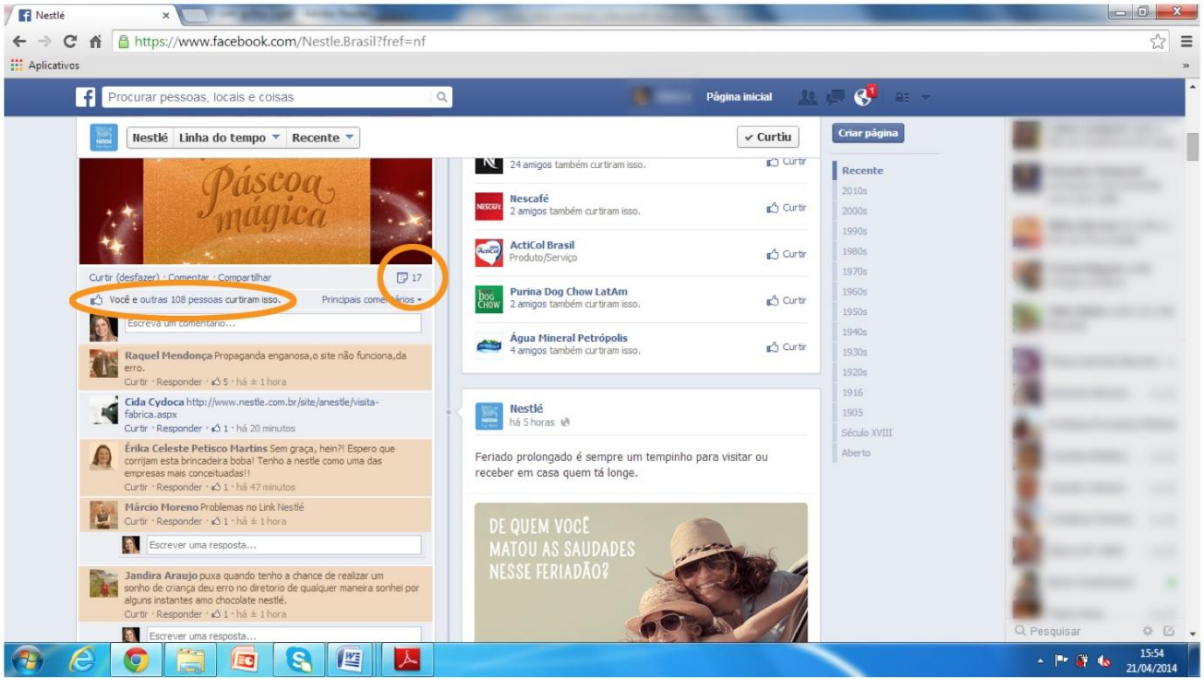

Figura 22 – *Fanpage* institucional da Nestlé no Facebook
Observação 1 em 21 de abril de 2014
108 pessoas curtiram.
17 pessoas compartilharam.
Comentários negativos.
Mensagens das pessoas fazendo referência ao link que não abriu.

No segundo dia de observação, em 04 de junho de 2014, cerca de cinquenta dias depois, o número de curtidas na página aumentou para 6,3 milhões. Era uma quarta-feira de uma semana sem feriados, porém no mês de início da Copa do Mundo. Nesse dia, a empresa postou duas vezes na plataforma.

A imagem e o conteúdo do primeiro *post* estavam fazendo referência à Copa do Mundo. A frase "*#EstarJuntosFazBem. Nossos ganhadores adoraram curtir juntos o dia na Granja Comary. Clique em nosso álbum e veja como foi! #EstarJuntosFazBem*" representa essa data e ainda demonstra, por meio das fotos, uma relação de proximidade entre alguns clientes/consumidores e a empresa. Este *post* é o resultado de interações anteriores que resultaram na visita à Granja Comary. Já o segundo, com a frase "*Ninho foi desenvolvido de acordo com as deficiências nutricionais da população brasileira, sendo fortificado com Ferro e Vitaminas C, D e A. Assista ao último episódio da série e confira"* se refere ao produto Ninho e traz um vídeo para ser compartilhado com o público.

Em ambos os *posts*, verificamos a interação entre a empresa e os indivíduos que se manifestaram. Embora os comentários tenham sido negativos e não necessariamente tivessem relação com o conteúdo do *post*, a Nestlé respondeu individualmente para cada um.

As duas postagens nesse dia vão ao encontro do que um dos entrevistados mencionou quanto à estratégia de atuação da empresa na plataforma institucional do Facebook, ou seja, normalmente ocorrem dois ou três *posts* por dia sendo um institucional e outro relacionado a algum produto. Nas palavras do entrevistado, "*na verdade, é isso mesmo. A gente sempre tenta colocar um conteúdo institucional. (...) Mas, se você olhar sempre o segundo post ele vai ser uma promoção, um compartilhamento de alguma marca, alguma coisa linkada a algum produto. Então, é assim que a gente se divide hoje*".

Segundo os tipos de interação, de acordo com Recuero, classificamos a empresa em uma interação mútua com os indivíduos, pois ocorreu retorno e diálogo por parte da organização, inclusive fazendo uso de outras formas de contato com o público, como o SAC. Além disso, se formos avaliar o contato presencial que ocorreu por meio da visita à Granja Comary, poderíamos ainda classificar a interação como face-a-face, segundo Thompson, pois ocorreu o contato físico e o diálogo no local.

Dessa forma, no que se refere ao segundo dia de observação, podemos dizer que houve interação em um estágio mais avançado, segundo a classificação de Thompson e Recuero.

Figura 23 – *Fanpage* institucional da Nestlé no Facebook
Observação 2 em 04 de junho de 2014
Frase utilizando # com link para o álbum de fotos.
Imagens com referência à visita.

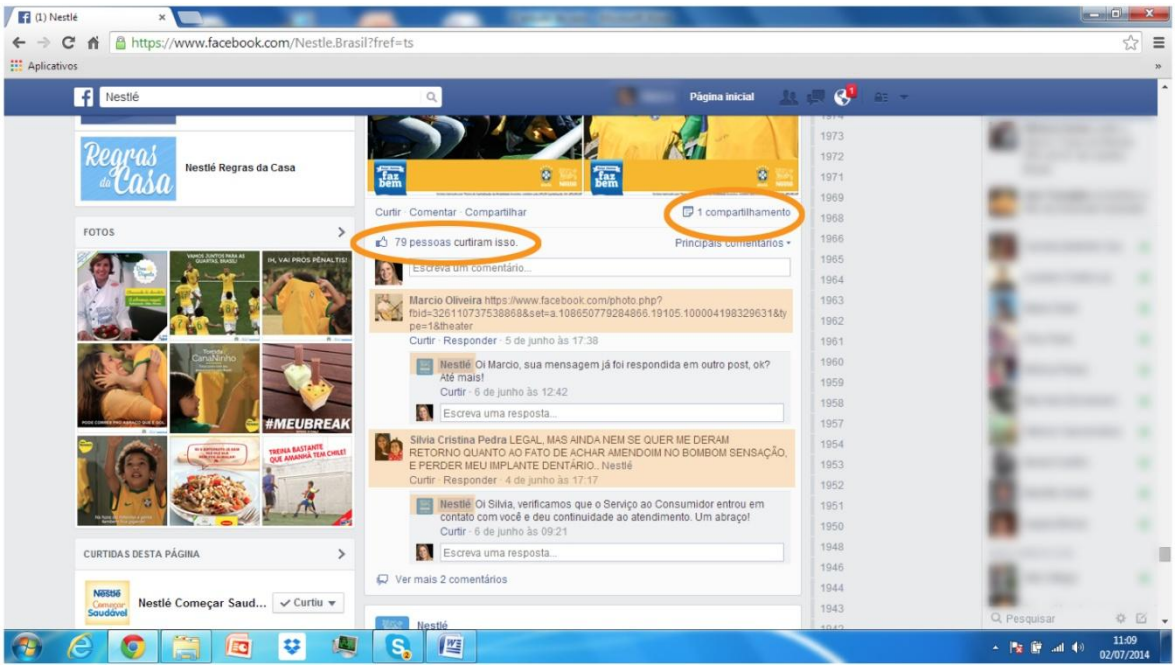

Figura 24 – *Fanpage* institucional da Nestlé no Facebook
Observação 2 em 04 de junho de 2014
79 pessoas curtiram e uma compartilhou.
Destaque para as mensagens das pessoas e para as respostas da empresa.

Figura 25 – *Fanpage* institucional da Nestlé no Facebook
Observação 2 em 04 de junho de 2014
Frase e imagem com link para vídeo.
1.201 pessoas curtiram e 137 compartilharam.

Figura 26 – *Fanpage* institucional da Nestlé no Facebook
Observação 2 em 04 de junho de 2014
Destaque para as mensagens das pessoas e para as respostas da empresa.

É interessante observar a diferença quanto ao número de pessoas que curtiram os *posts*, ou seja, o segundo *posts,* representado pela observação 2, apresenta um número muito

maior que o primeiro, representando pela observação 1. Isso se explica pelo fato de alguns *posts* serem patrocinados pela empresa, o que faz o alcance deles ser muito maior.

***Site* corporativo da Nestlé**

A observação do *site* corporativo da Nestlé[102] foi realizada em 05 de junho de 2014. O objetivo dessa análise era apenas identificar a existência da interação com os públicos por meio de programas específicos ou links para acesso a outras plataformas, como o Facebook ou Twitter, por exemplo, onde a interação pode fluir melhor.

Observamos que, no site, consta o link para curtir a página institucional da empresa no Facebook e fazer um comentário. O ícone fica ao lado direito na página principal. Ao descer a barra de rolagem, encontramos o serviço de Fale Conosco. O link direciona para outra página com alternativas de contato. O SAC é organizado por temas e oferece números de telefones de contato para cada assunto ou produto. Há também o serviço de SMS como mais uma opção de escolha para o cliente.

Portanto, a empresa oferece algumas possibilidades de interação, mas mais voltadas para os aspectos tradicionais da comunicação como aqueles citados por Corrêa (2003), no capítulo III, que aborda o cenário 1.0 de comunicação digital. No entanto, isso não significa que o site da empresa não esteja evoluindo para um cenário 2.0 de presença digital, pois encontramos alguns aspectos desse cenário presente em outros espaços da plataforma mesmo que em menor grau.

[102] NESTLÉ. Site Corporativo. Disponível em https://www.nestle.com.br/site/home.aspx. Acesso em 05/06/2014.

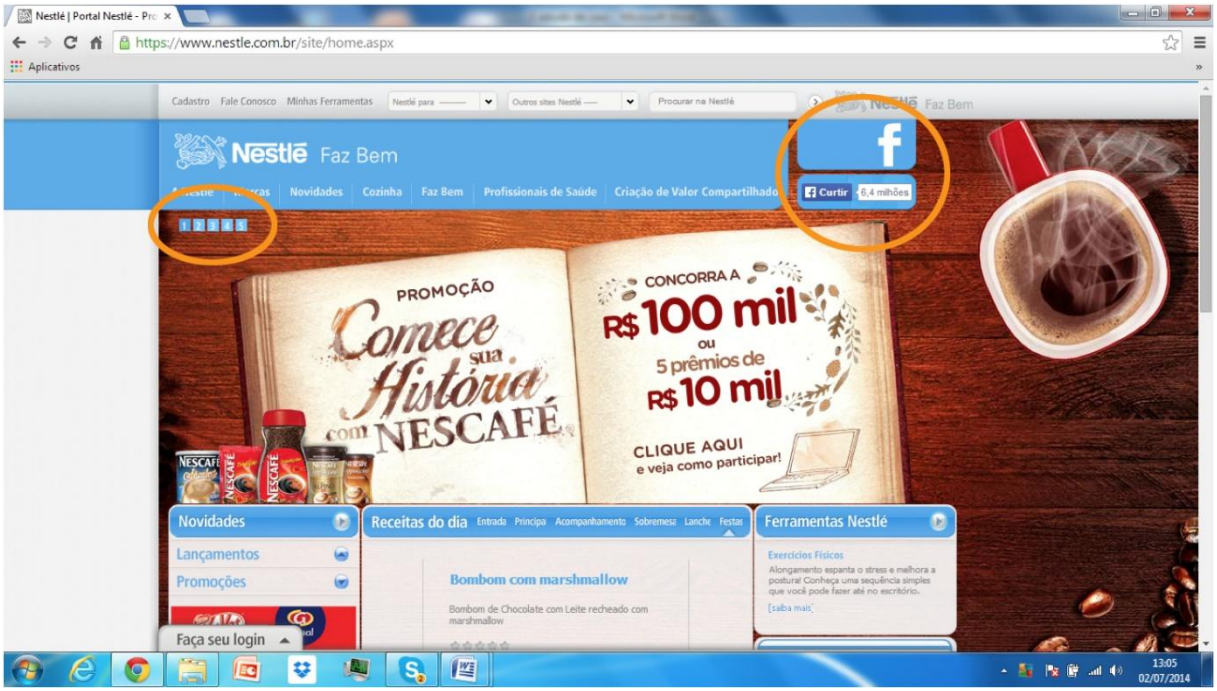

Figura 27 – *Site* corporativo da Nestlé
Observação em 05 de junho de 2014
Link para Facebook. Os clientes podem clicar e fazer comentários na página.
Botões que mostram as diferentes ilustrações da página inicial.

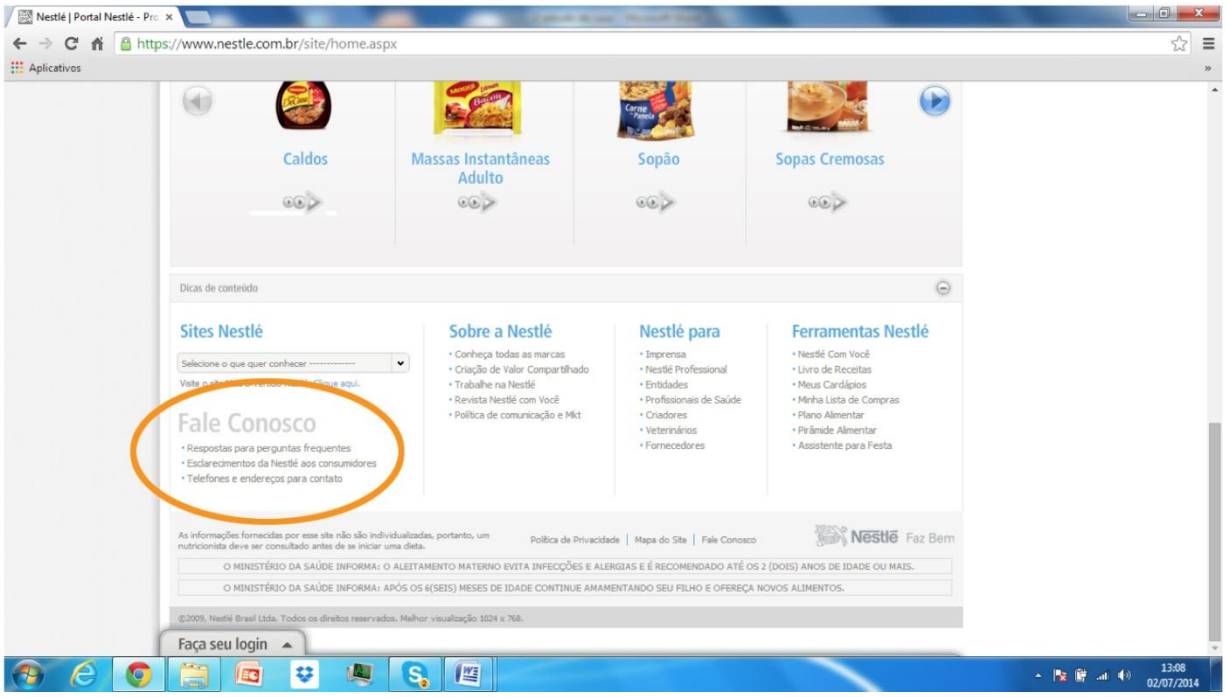

Figura 28 – *Site* corporativo da Nestlé
Observação em 05 de junho de 2014
Serviço de Fale Conosco.

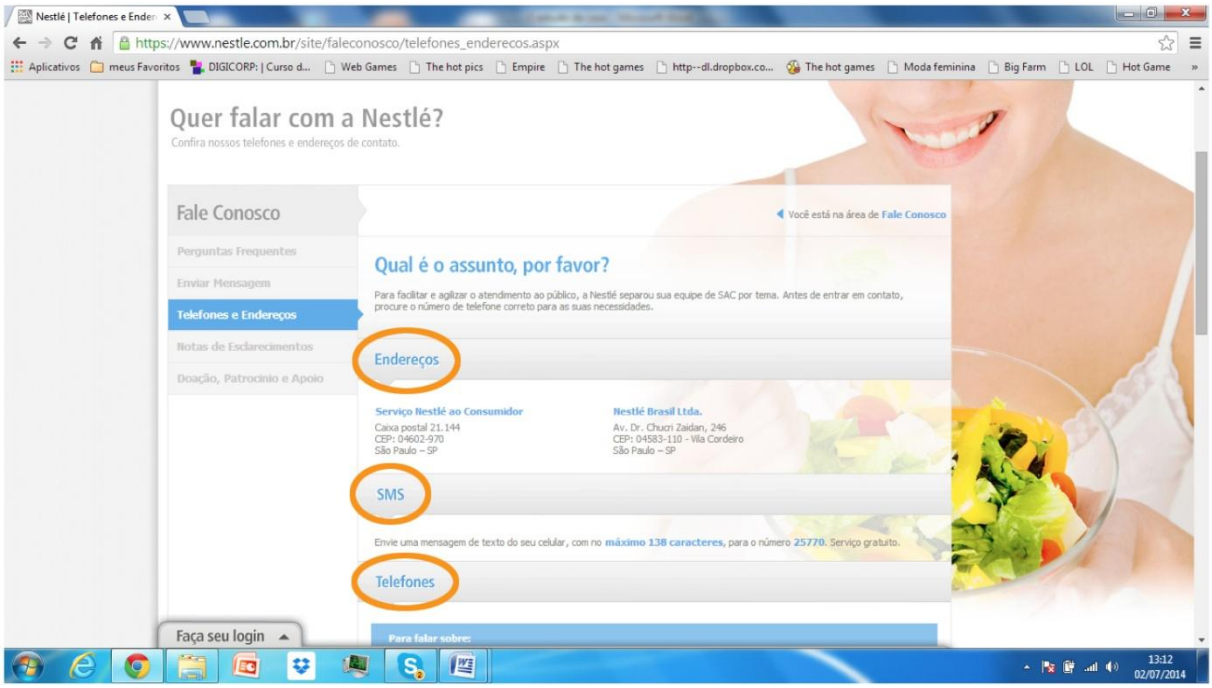

Figura 29 – *Site* corporativo da Nestlé
Observação em 05 de junho de 2014
Alternativas de contato com a empresa.

Fanpage da Garoto no Facebook

A *fanpage* da Garoto, no Facebook[103], teve início em abril de 2012. Essa data foi informada por um dos profissionais entrevistados. Portanto, da mesma forma que no Facebook institucional, a marca Garoto iniciou em um período no qual a web 2.0 já estava bastante consolidada e os indivíduos já demonstravam familiaridade com as redes sociais digitais.

No primeiro dia em que foi realizada a observação, em 08 de junho de 2014, a página estava com 13 milhões de curtidas. Era um domingo e a empresa postou sete vezes na plataforma. Nos dois dias seguintes de observação, 09 e 10 de junho, a empresa postou quatro e onze vezes respectivamente. A quantidade de postagens, bem como os dias dessas postagens, revela uma estratégia mais agressiva que a estratégia escolhida para o institucional, por exemplo, e principalmente participativa, como veremos nas imagens que seguem.

Devido à quantidade de *posts*, optamos em mostrar três, sendo um de cada dia, para exemplificar as diferentes maneiras de comunicação com os públicos.

[103] https://www.facebook.com/garoto?fref=ts. Acesso em 08/06/2014, 09/06/2014 e 10/06/2014.

Figura 30 - *Fanpage* da Garoto no Facebook
Observação 1 em 08 de junho de 2014
Frase que mostra o resultado de um projeto criado colaborativamente.
Link para conhecer a história do projeto.
Imagem que faz referência à Copa do Mundo.
1.012 pessoas curtiram o *post.*
32 pessoas compartilharam o *post.*

Figura 31 - *Fanpage* da Garoto no Facebook
Observação 1 em 08 de junho de 2014
Ao clicar no link conhecemos a história do projeto criado colaborativamente.

Figura 32 - *Fanpage* da Garoto no Facebook
Observação 1 em 08 de junho de 2014
Comentário positivo de uma provável cliente e o retorno da empresa.
Outros comentários positivos.

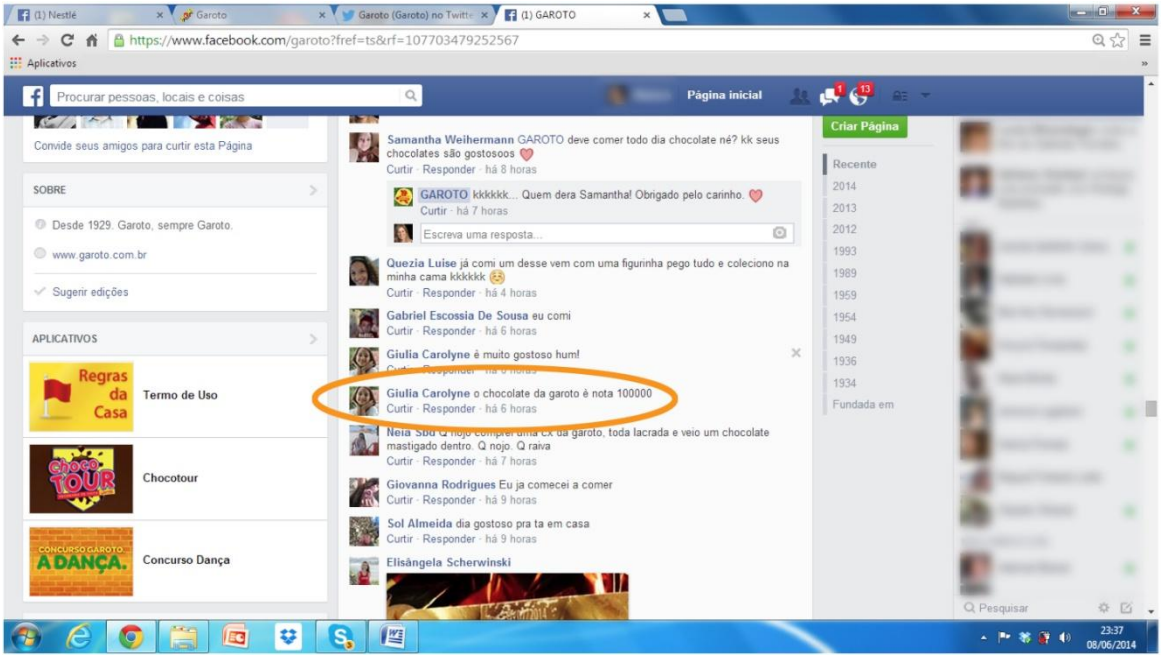

Figura 33 - *Fanpage* da Garoto no Facebook
Observação 1 em 08 de junho de 2014
Outros comentários positivos.

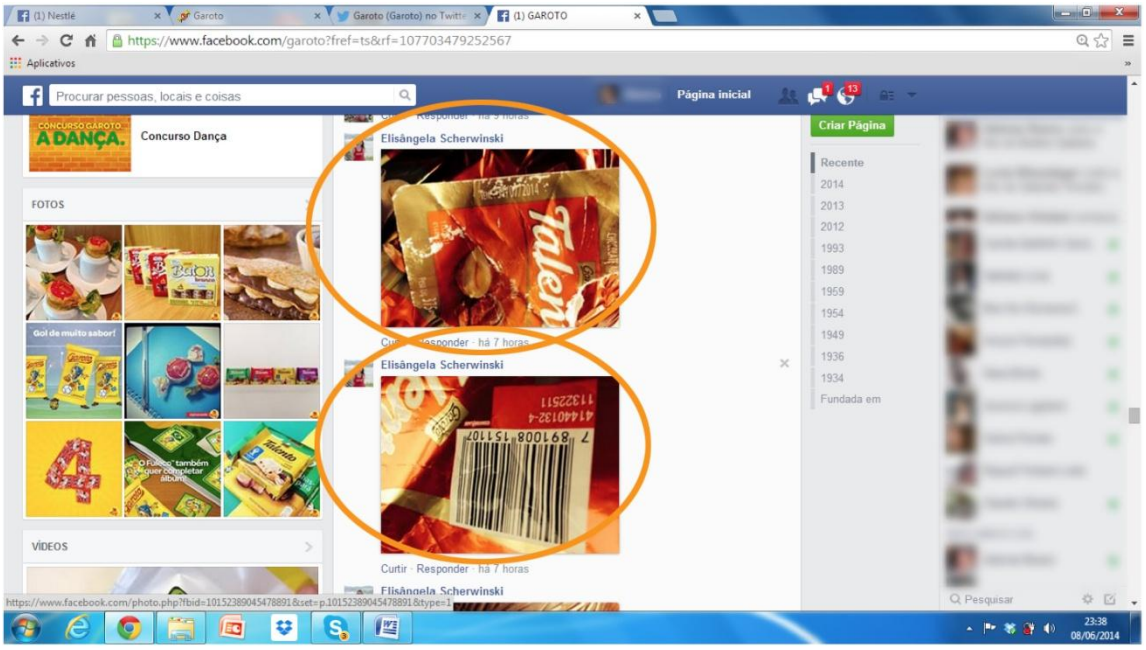

Figura 34 - *Fanpage* da Garoto no Facebook
Observação 1 em 08 de junho de 2014.
Imagens de problemas com o produto postadas por uma pessoa apenas.

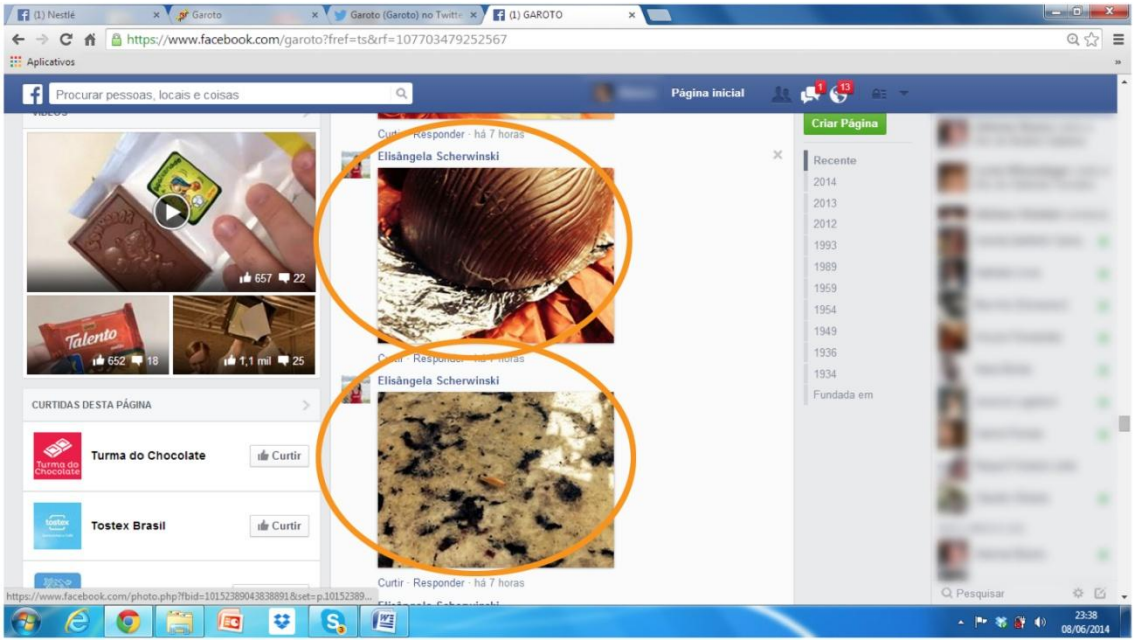

Figura 35 - *Fanpage* da Garoto no Facebook
Observação 1 em 08 de junho de 2014
Imagens de problemas com o produto postadas por uma pessoa apenas.

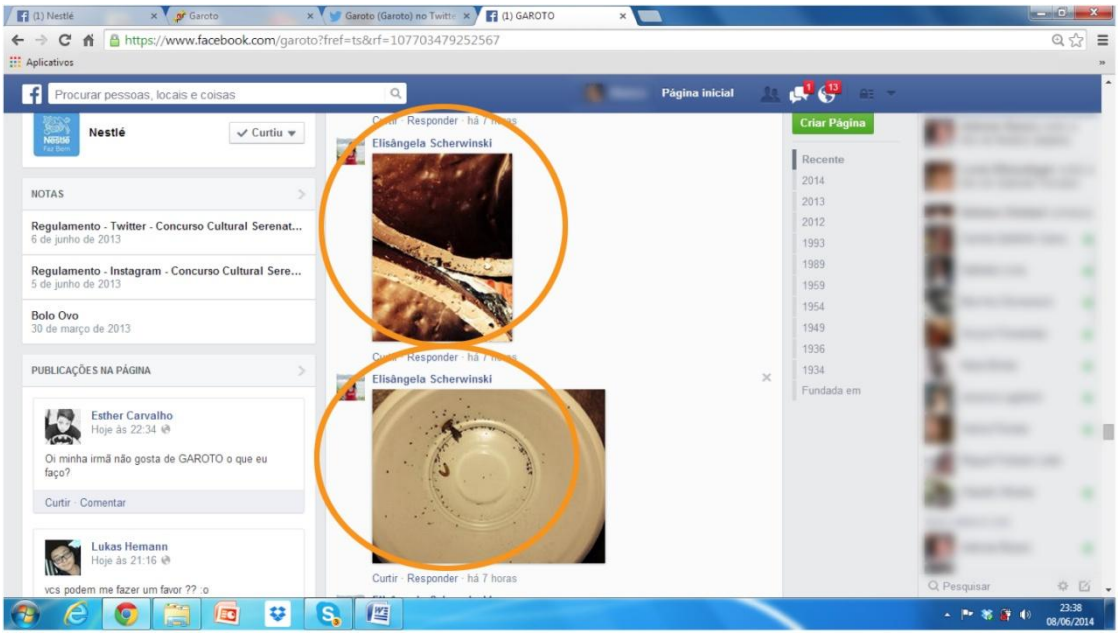

Figura 36 - *Fanpage* da Garoto no Facebook
Observação 1 em 08 de junho de 2014
Imagens de problemas com o produto postadas por uma pessoa apenas.

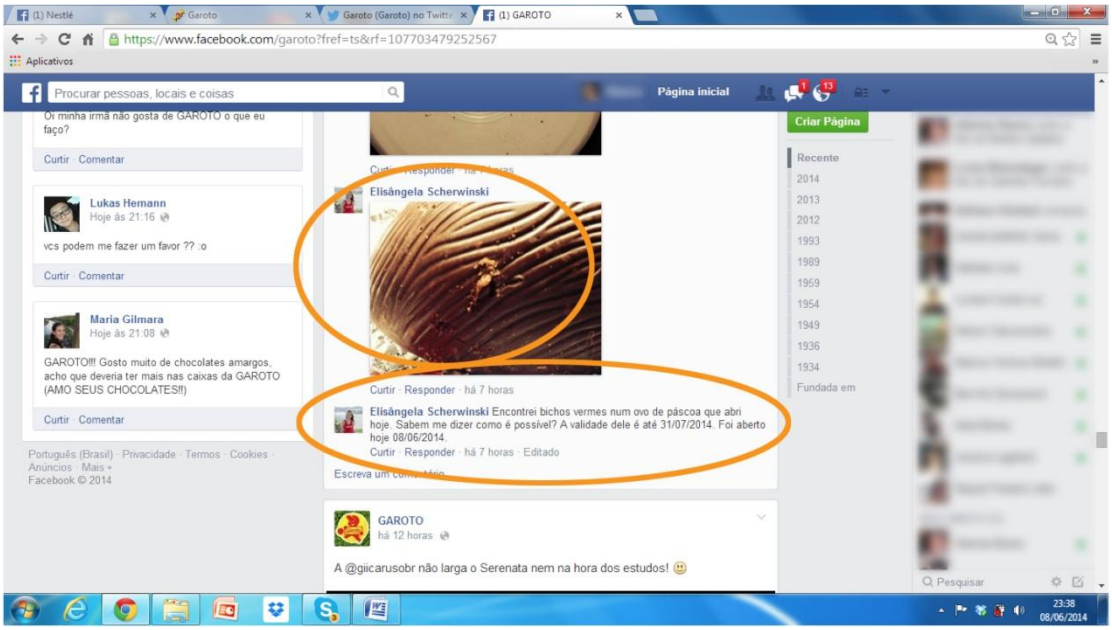

Figura 37 - *Fanpage* da Garoto no Facebook
Observação 1 em 08 de junho de 2014
Imagens de problemas com o produto postadas por uma pessoa apenas.

Figura 38 - *Fanpage* da Garoto no Facebook
Observação 1 em 08 de junho de 2014
Aumento no número de curtidas.
Aumento no número de compartilhamentos.

Figura 39- *Fanpage* da Garoto no Facebook
Observação 1 em 08 de junho de 2014
Respostas da empresa aos comentários negativos.

Figura 40 - *Fanpage* da Garoto no Facebook
Observação 1 em 08 de junho de 2014
Respostas da empresa aos comentários negativos.

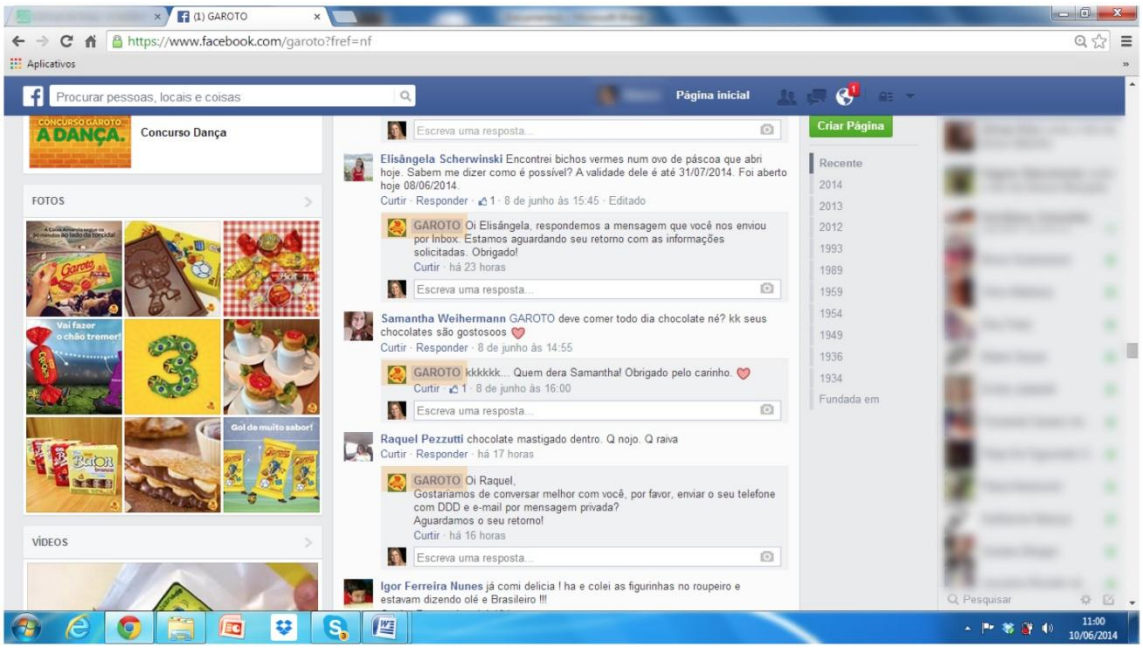

Figura 41 - *Fanpage* da Garoto no Facebook
Observação 1 em 08 de junho de 2014
Respostas da empresa aos comentários negativos.

O *post* da Figura 41 foi o quarto que a empresa publicou no dia 08 de junho. A imagem e o texto estão se referindo à Copa do Mundo, ou seja, além de combinar com o mês que marcava o início do campeonato mundial de futebol, também reforçava, de alguma forma, que a marca é uma das patrocinadoras da Copa. A frase "*Conheça a história do chocolate que*

nasceu pra torcer pelo Brasil: htt://goo.gl/j4r6Gz ” demonstra que a empresa provoca interação, pois a mensagem leva uma pergunta aos públicos. Embora a maioria das respostas do público tenha sido em função de problemas com o produto, também ocorreram mensagens positivas. A empresa respondeu todos os comentários, como podemos verificar nas imagens.

No primeiro dia da observação deste *post*, ou seja, no próprio domingo dia 08 de junho, verificamos que a empresa retornou um comentário positivo. Dois dias depois, ao voltarmos para o mesmo *post*, vimos que a empresa tinha respondido absolutamente todos os comentários. Esse retorno na observação do mesmo *post* fez com que percebêssemos também um aumento no número de pessoas que curtiram o *post*, de 1012 para 1354, e de pessoas que compartilharam, de 32 para 36. Além disso, reforçou uma postura positiva da empresa em retornar ao público independentemente de ser em um comentário positivo ou negativo.

Embora não seja nosso foco avaliar o conteúdo das mensagens, é válido ressaltar a mensagem que aparecia quando clicávamos no link (a figura 38 mostra o conteúdo). O projeto de criar um chocolate da Copa do Mundo, desde a combinação dos ingredientes até o visual da embalagem, com a participação dos brasileiros, é um dos maiores exemplos de interação com os públicos. Portanto, o *post* avaliado, além de mostrar a preocupação da empresa em responder aos comentários do público, também é a demonstração dos resultados de um projeto colaborativo construído por meio da interação e participação dos públicos.

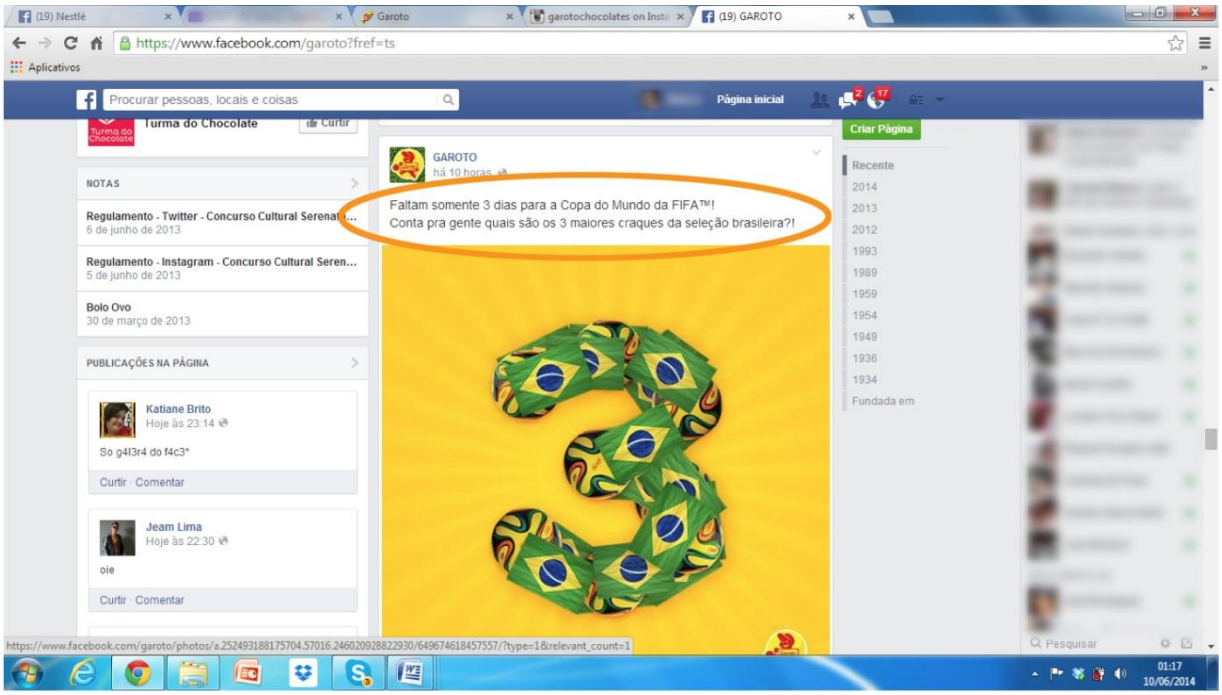

Figura 42 - *Fanpage* da Garoto no Facebook
Observação 2 em 09 de junho de 2014

Frase que provoca interação com os públicos

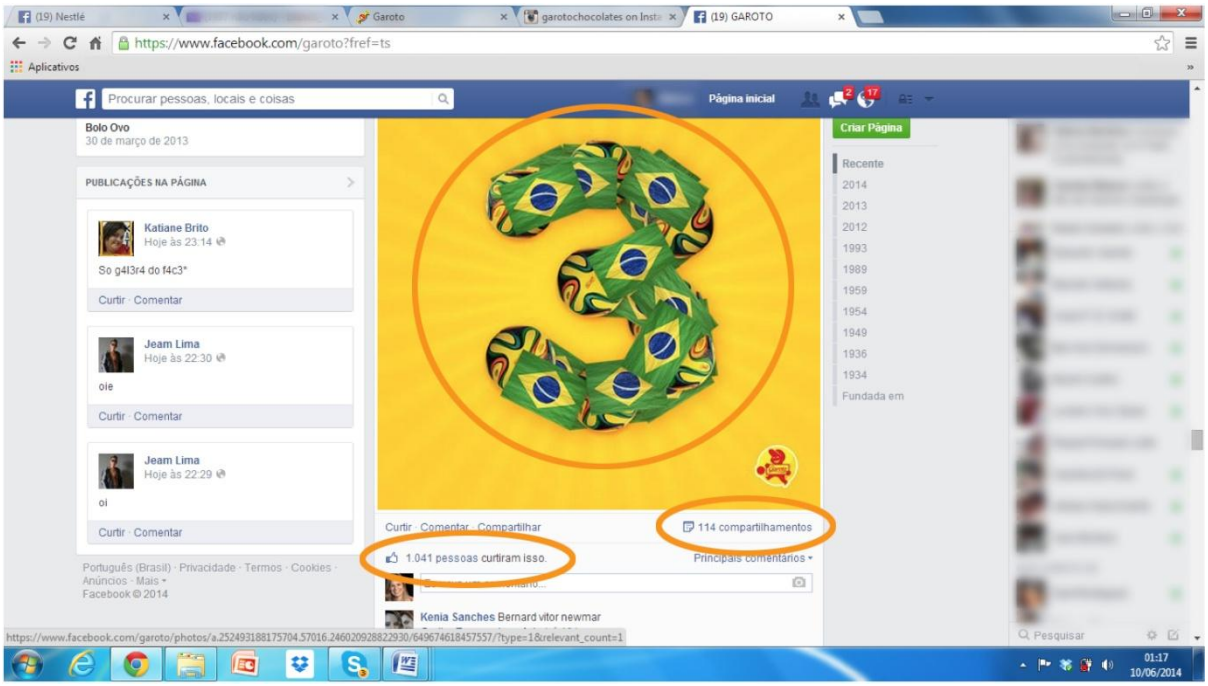

Figura 43 - *Fanpage* da Garoto no Facebook
Observação 2 em 09 de junho de 2014
Imagem que faz referência à Copa do Mundo.
1041 pessoas que curtiram o post.
114 pessoas compartilharam o post.

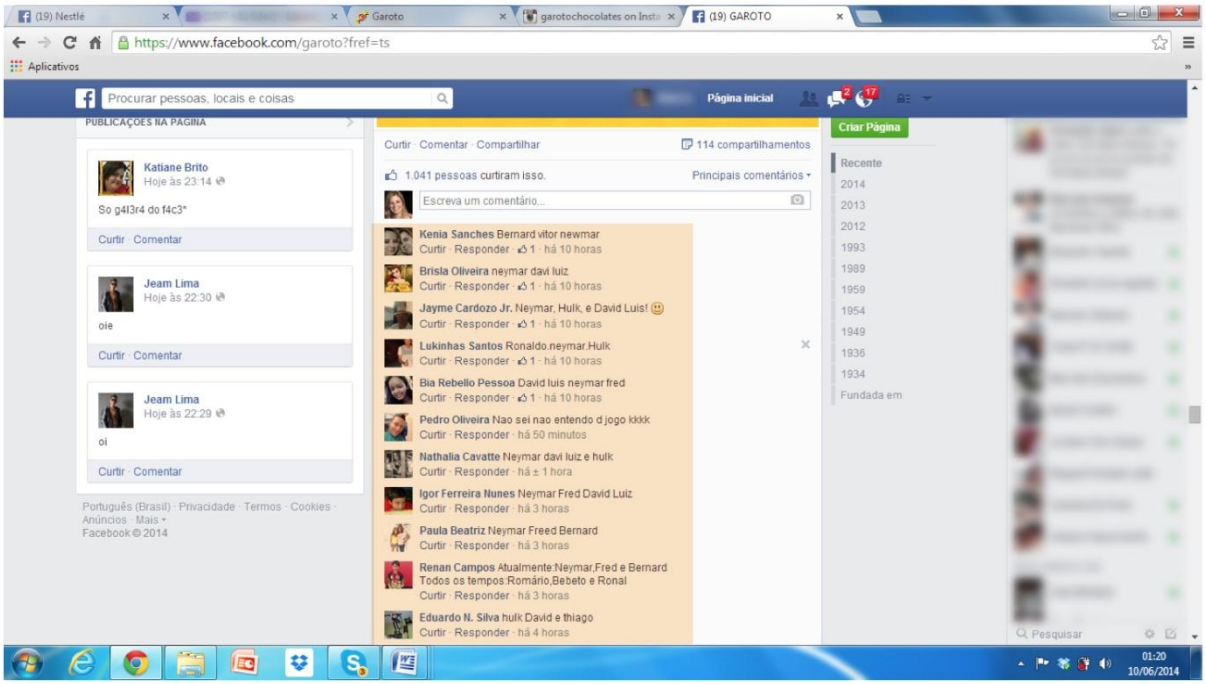

Figura 44- *Fanpage* da Garoto no Facebook
Observação 2 em 09 de junho de 2014
Respostas das pessoas à pergunta feita. Não há respostas negativas.

Da mesma forma que o *post* anterior, da figura 38, este, da figura 42, também traz o texto e a imagem com referência à Copa do Mundo. A frase "*Faltam somente 3 dias para a Copa do Mundo da FIFA! Conta pra gente quais são os 3 maiores craques da seleção brasileira*?" demonstra que a empresa provoca interação, pois é um *post* que leva uma pergunta aos públicos. A quantidade de respostas indica que a aceitação por parte dos públicos foi positiva. Além disso, até o dia da observação, não tinham respostas negativas.

Este *post* já estava online há dez horas quando foi feita a última observação. Até este momento, 1041 pessoas tinham curtido a página e 114 tinham compartilhado.

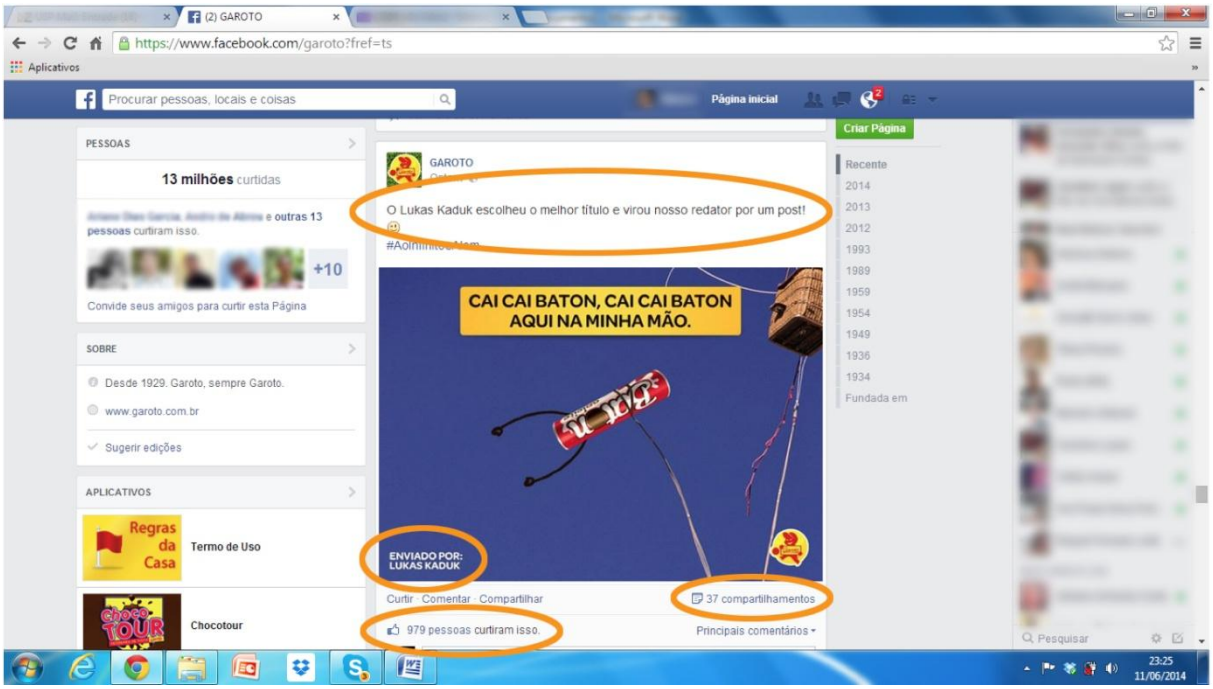

Figura 45 - *Fanpage* da Garoto no Facebook
Observação 3 em 10 de junho de 2014
Frase indicando a participação de um possível cliente ou fã da marca na elaboração do *post.*
Imagem mostrando o nome do indivíduo que escolheu o título da mensagem.
979 pessoas curtiram a mensagem.
37 pessoas compartilharam a mensagem.

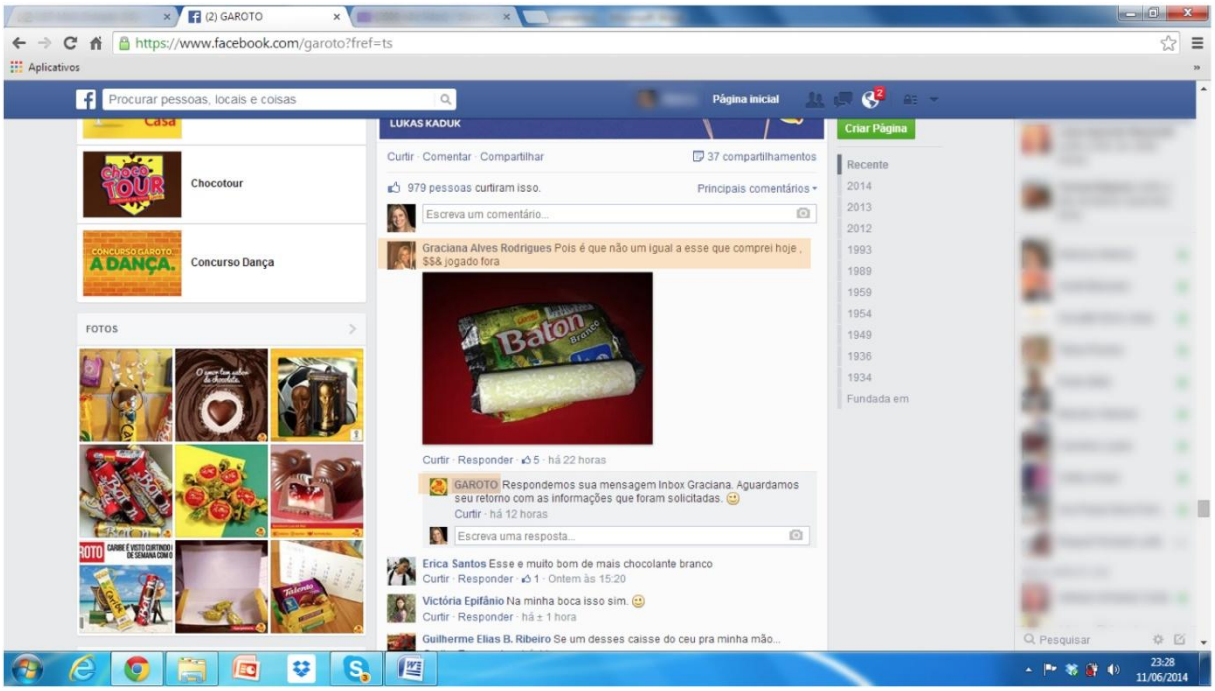

Figura 46 - *Fanpage* da Garoto no Facebook
Observação 3 em 10 de junho de 2014
Comentário negativo de uma possível cliente.
Resposta da empresa ao comentário.

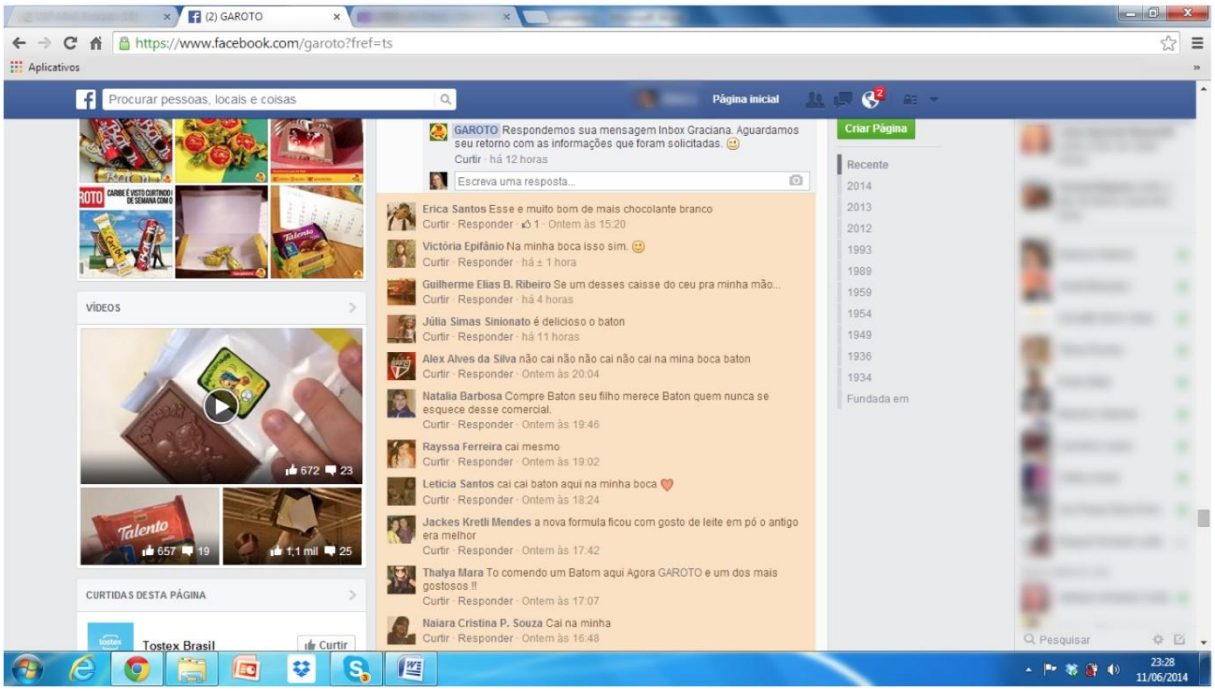

Figura 47 - *Fanpage* da Garoto no Facebook
Observação 3 em 10 de junho de 2014
Comentários gerais dos públicos.

A *figura 45* mostra o *post* de número seis do total de onze que foram publicados no dia 10 de junho. A frase "*O Lukas Kaduk escolheu o melhor título e virou nosso redator por um post! #AoInfinitoeAlem*" e a imagem, colorida e criativa que traz, inclusive, o nome do Lukas, mostram que a empresa procura proximidade com seu público também na elaboração de suas mensagens e não apenas após as publicações.

Até o momento da observação, foram 979 pessoas que curtiram a mensagem e 37 que compartilharam. A interação com o público é clara, desde o formato do *post* até a resposta da empresa ao único comentário negativo. Todas as demais frases publicadas pelos indivíduos foram positivas expressando uma reação ao conteúdo do *post* não havendo a necessidade de resposta por parte da empresa. Propositalmente, as imagens apresentadas são de um dia após a publicação do *post*, pois o objetivo era justamente checar se a empresa responderia ao comentário negativo.

Embora o período de observação da *fanpage* da Garoto no Facebook tenha sido de três dias e o total de *posts* tenha sido de vinte e dois, optamos por apresentar um *post* de cada dia devido ao volume alto de imagens que seriam necessárias para contemplar o universo da observação. De certa forma, esse número de inserções já demonstra que a Garoto é significativamente presente na plataforma e que investe um valor alto para isso. Conforme revelou um dos entrevistados, "*(...) estar no Facebook é uma ação cara porque o Facebook vem diminuindo o algoritmo a cada três meses e eu preciso pagar mídia, eu preciso pagar produção, eu preciso interagir com o meu consumidor*". O entrevistado ainda complementou explicando que é preciso pagar para que um número mínimo de pessoas que curtiram a página da empresa vejam determinada publicação. Em outras palavras, mesmo que a empresa tenha mais de 6 milhões de pessoas que curtiram sua página, nem 2% dessas pessoas receberão as mensagens, pois o Facebook cobra pelo alcance da mídia. Nas palavras da entrevistada, "*eu fui num treinamento de social media faz umas duas semanas e um diretor do Facebook estava lá e ele falou que o Facebook sim está se comportando como uma mídia de massa e, como tal, ele tem o direito a ser rentável*".

Além disso, verificamos, no universo de publicações desses três dias, que a empresa sempre responde aos indivíduos independentemente de ser uma pergunta, um comentário positivo ou negativo. O que ela não responde são reações ou comentários espontâneos das pessoas, até porque, se respondesse, não ficaria uma situação natural. As respostas, quando possível, são realizadas no mesmo dia ou, em alguns casos, no dia seguinte. A diversidade nas

formas de interagir com os públicos é claramente percebida nos três *posts* selecionados para ilustrar a pesquisa.

Vale também ressaltar que a comunicação online possibilita interações instantâneas e posteriores, o que significa que a observação que fizemos certamente sofreu alterações da data analisada. Este é um dos exemplos do caráter mutante da comunicação digital. Em outras palavras, o que vimos em um determinado dia já não é igual aos demais dias. Por esse motivo, também é que não criamos regras na observação, ou seja, em alguns *posts* observamos no mesmo dia a resposta da empresa e, em outros, optamos por fazer a observação novamente no dia seguinte, justamente na expectativa de encontrar novas interações.

Por fim, classificamos a interação na *fanpage* da Garoto, no Facebook, como mútua e com laço dialógico, de acordo com Recuero. Pois há o retorno por parte da empresa aos diversos tipos de postagens por parte de seus públicos, como também há conversas que se estendem para outras plataformas ou canais de atendimento ao cliente, como é possível verificar em muitas respostas da empresa. Além disso, a variável interação parece fazer parte das etapas anteriores às publicações, como, por exemplo, no próprio ato de planejar a comunicação nas mídias sociais digitais. Este é um fator perceptível no formato das publicações que, como vimos, envolvem os públicos, e também nos projetos da marca, como no caso da criação do chocolate da Copa do Mundo.

O perfil da Garoto no Twitter

A observação do perfil da Garoto no Twitter[104] foi realizada nos dias 9 e 10 de junho. De acordo com informações de um dos entrevistados, a Garoto está presente nessa plataforma "*após estabelecer uma linha editorial satisfatória e ter feito o lançamento das ferramentas para postagem, atendimento aos consumidores e monitoramento no Facebook, a marca iniciou sua expansão nas redes, investindo para atrair fãs e também estendendo sua presença para outros canais, como YouTube , Instagram e Twitter*".

Embora presente no Twitter, a participação da marca ainda é incomparável à presença no Facebook. No primeiro dia de observação, por exemplo, a última mensagem tinha sido publicada três dias antes, ou seja, a observação estava sendo feita referente ao dia 9 de junho e

[104] https://twitter.com/Garoto. Acesso em 09/06/2014 e 10/06/2014.

as mensagens eram do dia 06 de junho. Nesse dia, a plataforma apresentava 269k de seguidores e tinha 3,330 mensagens publicadas. Na figura 48, tais aspectos podem ser vistos.

Figura 48 - Perfil da Garoto no Twitter
Observação 1 em 09 de junho de 2014
Número de mensagens (Tweets).
Número de pessoas que a marca Garoto segue.
Número de pessoas que seguem a Garoto no Twitter.
Mensagem da empresa no dia 06 de junho.

Figura 49 - Perfil da Garoto no Twitter

Observação 1 em 09 de junho de 2014
Imagem com referência a Copa do Mundo.
Número de pessoas que retuitaram a mensagem.
Número de favoritos.

No dia 10 de junho, segundo dia de observação, percebemos que o número de mensagens aumentou de 3,330 para 3,335, o que significa que ocorreram postagens nesse último dia. Ao observarmos as mensagens, verificamos que a maioria delas fazia referência à Copa do Mundo, pois como explicado anteriormente, a marca é uma das patrocinadoras do campeonato que começou um dia depois das mensagens, ou seja, em 12 de junho.

Figura 50 - Perfil da Garoto no Twitter
Observação 2 em 10 de junho de 2014
Mensagens referentes ao dia 11 de junho.
Aumento no número de mensagens (tweets).
Mantido o número de pessoas que estavam seguindo a página.

Figura 51 - Perfil da Garoto no Twitter
Observação 2 em 10 de junho de 2014
Pessoas que estavam comentando sobre a Garoto no Twitter.

Por fim, no que refere à interação, podemos dizer que, no Twitter, a interação é menor que no Facebook. No entanto, a empresa tem presença assídua nessa plataforma, mesmo que com publicações em dias não consecutivos. Além disso, as mensagens procuram sempre incluir outras pessoas conectadas ou reconhecidas publicamente, o que acaba sendo um aspecto de interação.

Segundo a classificação de Recuero, a Garoto, no Twitter, parece apresentar uma interação reativa com laço associativo, ou seja, é um tipo de interação que ocorre pelo simples fato de uma pessoa decidir seguir o perfil da empresa no Twitter, trocar um link ou ainda mencionar alguém. É diferente do retorno a uma pergunta ou extensão do diálogo praticamente em tempo real que ocorre na plataforma do Facebook, além das inúmeras provocações de interação com os públicos e retornos de tais interações por meio das mensagens, como vimos na presença da empresa no Facebook da Garoto.

Perfil do SAC da Garoto no Twitter

A observação do perfil do SAC da Garoto, no Twitter[105], foi do dia 3 de julho de 2014. Para que pudéssemos ter a totalidade de conversações, a última análise foi feita em 5 de julho.

[105]TWITTER. SAC Garoto. Disponível em https://twitter.com/sacgaroto. Acesso em 03/07/2014.

No dia 3 ocorreram cinco inserções da empresa e todas faziam parte de diálogos com possíveis consumidores. Diferentemente da observação do Twitter da marca, como vimos acima, em todas as postagens do SAC há o ícone "*view conversation*", que significa a existência de um diálogo. É interessante observar que, em algumas situações, a empresa interage sem necessariamente estar tratando de problemas que dizem respeito ao SAC, assim como também responde em outra língua, como foi o caso da resposta em Espanhol. A plataforma conta com 1,061 seguidores e 5,827 postagens. Percebemos também a inclusão de links para as outras plataformas de mídia social digital no qual a empresa está presente, assim como o link para o site da marca Garoto.

Quanto à interação, acreditamos que a plataforma apresente uma interação reativa com laço associativo devido às conversas e interações com os usuários. Nas figuras que seguem destacamos as interações.

Figura 52 - Perfil do SAC da Garoto no Twitter
Observação em 03 e 05 de julho de 2014
Link para o site.
Número de mensagens do SAC (Tweets).
Número de pessoas que a Garoto segue.
Número de pessoas que seguem o SAC da Garoto.
Link para abrir o detalhamento da conversa

Figura 53- Perfil do SAC da Garoto no Twitter
Observação em 03 e 05 de julho de 2014
Links para as outras plataformas de mídia social da empresa.
Mensagem de uma possível cliente.
Resposta do SAC da Garoto à Camila.
Duas pessoas retuitaram.
Uma pessoa colocou em favoritos

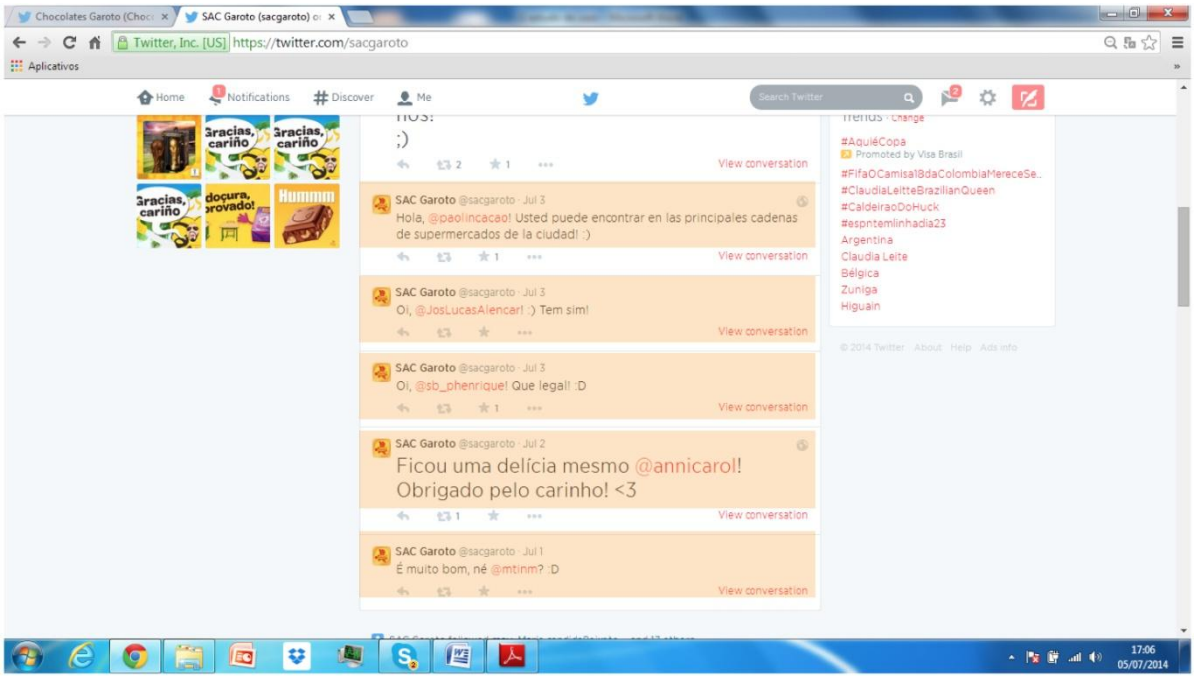

Figura 54- Perfil do SAC da Garoto no Twitter
Observação em 03 e 05 de julho de 2014
Respostas diversas do SAC.

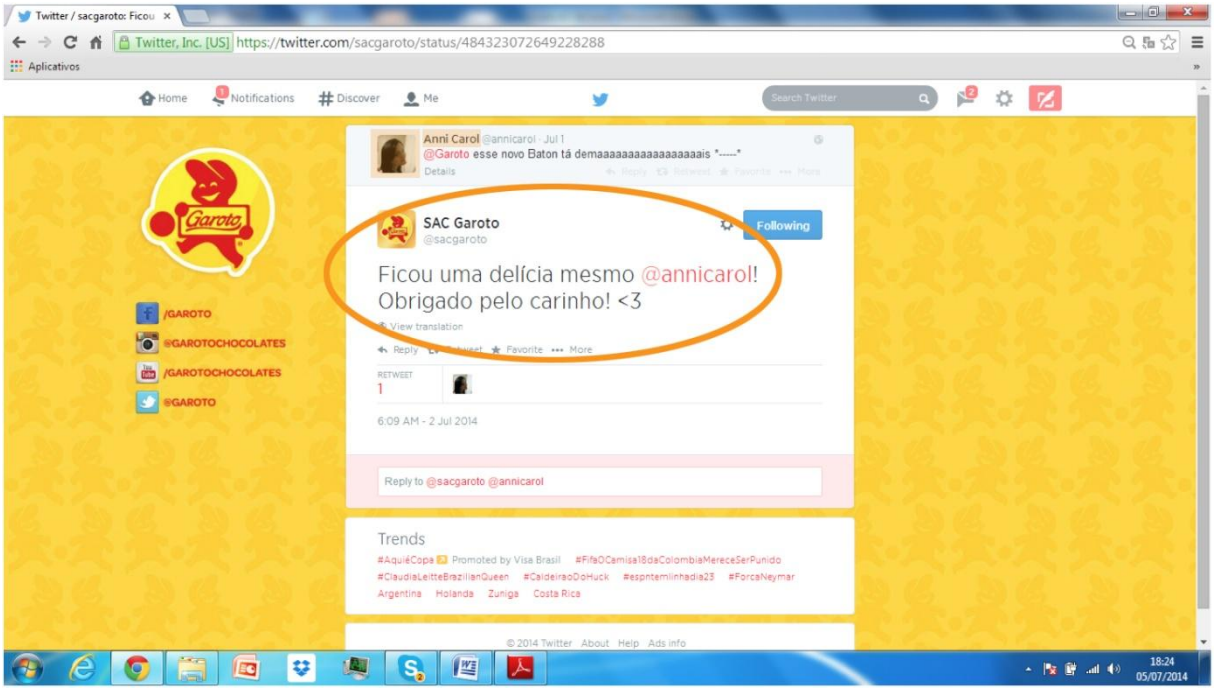

Figura 55 - Perfil do SAC da Garoto no Twitter
Observação em 03 e 05 de julho de 2014
Mensagem de uma possível cliente.
Resposta do SAC da Garoto à Anni Carol.

Figura 56 - Perfil do SAC da Garoto no Twitter
Observação em 03 e 05 de julho de 2014
Mensagem de uma possível cliente.
Resposta do SAC da Garoto em Espanhol.

Perfil da Garoto no Instagram

O período de observação do perfil da Garoto, no Instagram[106], foi na semana de 4 a 11 de junho de 2014. Ao longo desta semana a empresa postou uma vez no dia 11, uma vez no dia 6 e uma vez no dia 5 de junho. A cada foto, percebemos a reação das pessoas nos comentários. Embora a empresa não tenha a mesma assiduidade de postagens como em outras plataformas que já vimos acima, há regularidade e comentários por parte dos públicos. No período da observação a plataforma estava com mais de 10 mil seguidores e 308 *posts*.

Classificamos a interação da empresa no Instagram como do tipo reativa e com laço associativo, segundo a tipologia de Recuero, pois não identificamos um diálogo como nas demais plataformas analisadas.

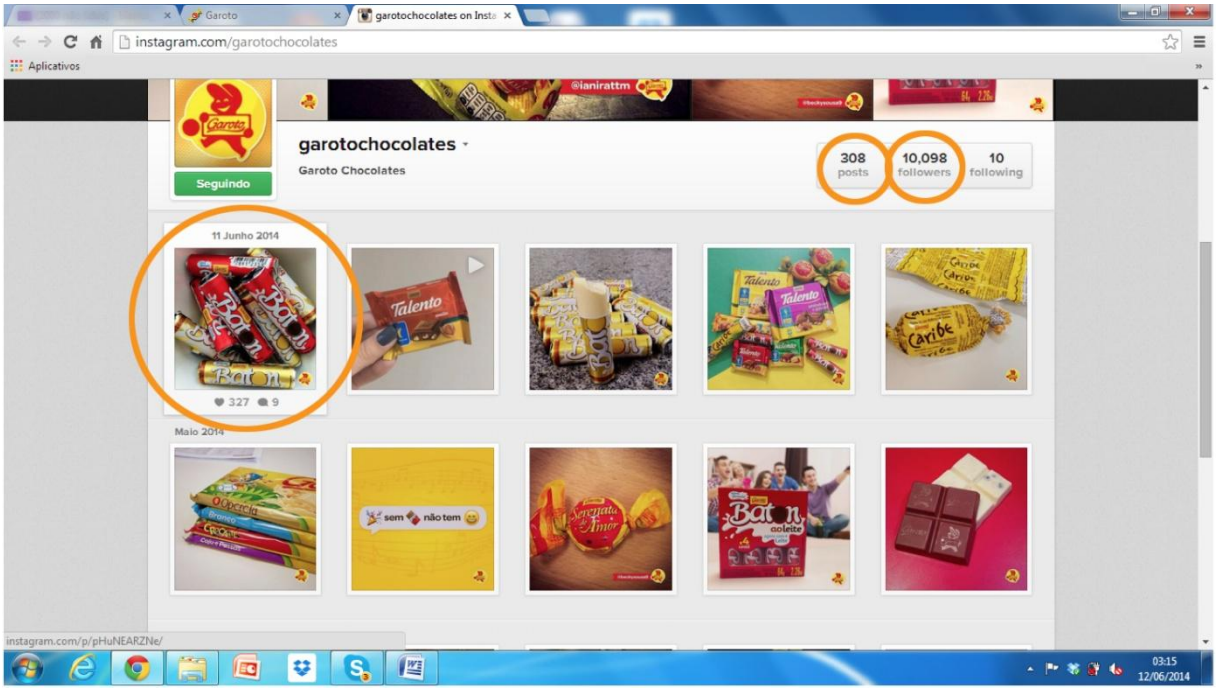

Figura 57 - Perfil da Garoto no Instagram
Observação na semana de 4 a 11 de junho de 2014
Post do dia 11 de junho.
Número de seguidores.
Número de *posts*.

[106] INSTAGRAM. Chocolates Garoto. Disponível em http://instagram.com/garotochocolates. Acesso no período de 04 a 11 de junho de 2014.

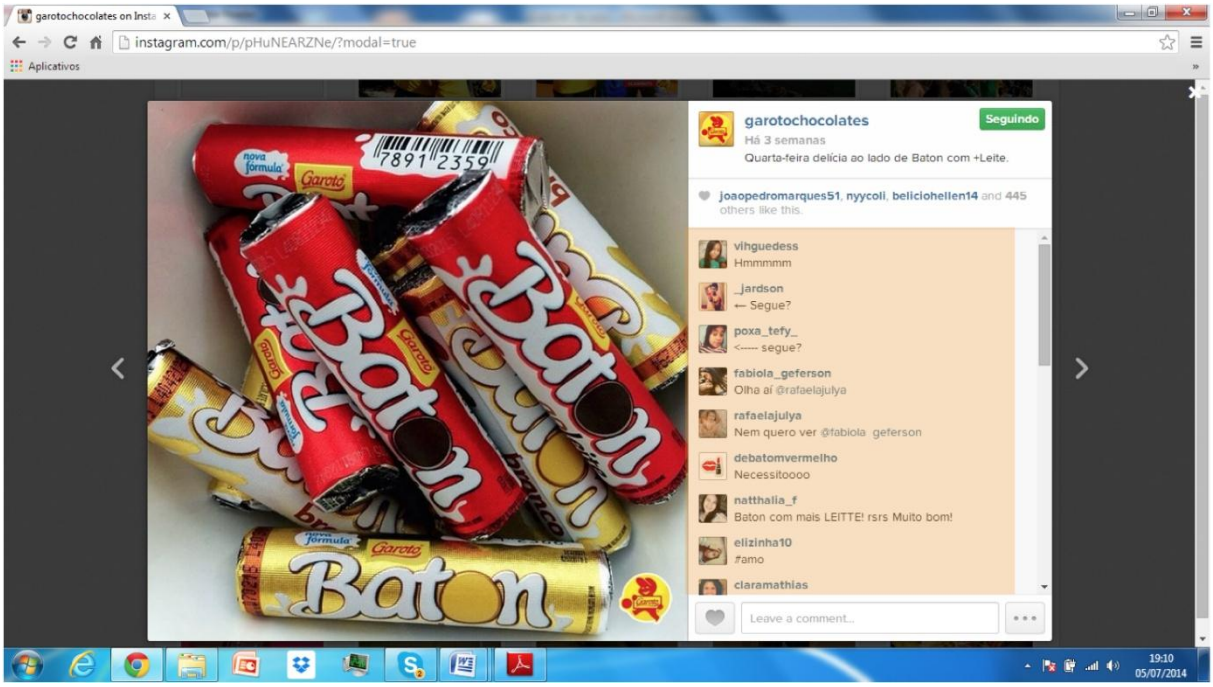

Figura 58 - Perfil da Garoto no Instagram
Observação na semana de 4 a 11 de junho de 2014
Detalhamento do *post* do dia 11 de junho.
Comentários diversos das pessoas.

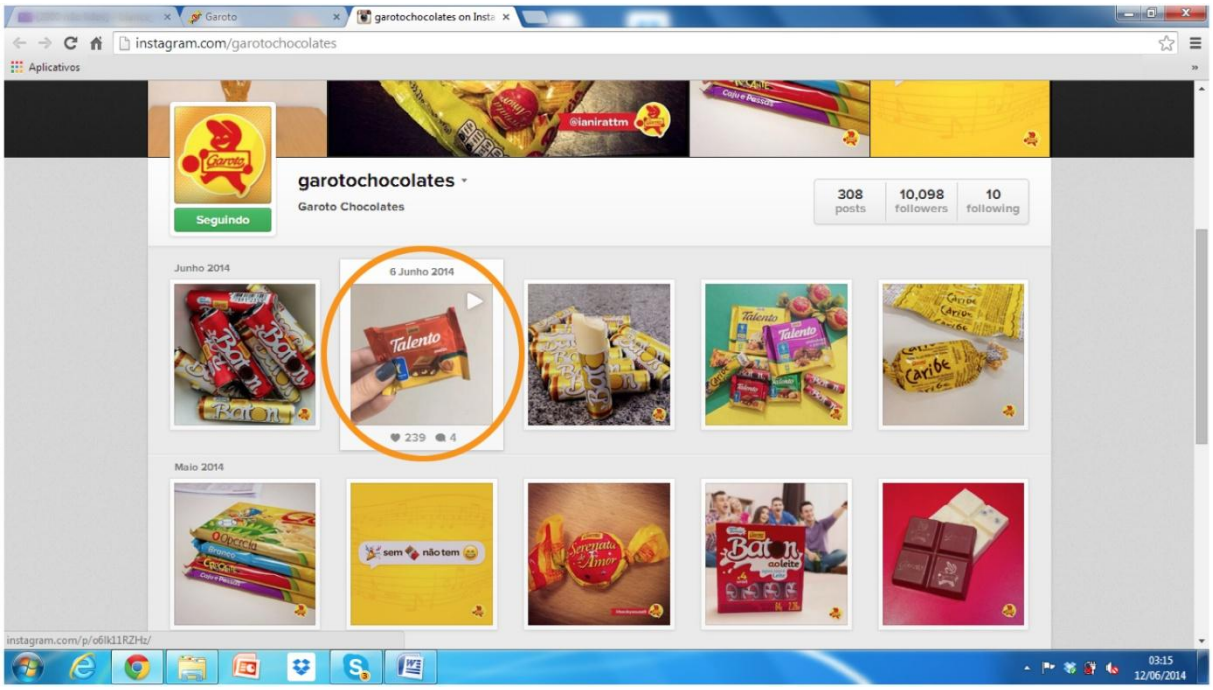

Figura 59 - Perfil da Garoto no Instagram
Observação na semana de 4 a 11 de junho de 2014
Post do dia 6 de junho.

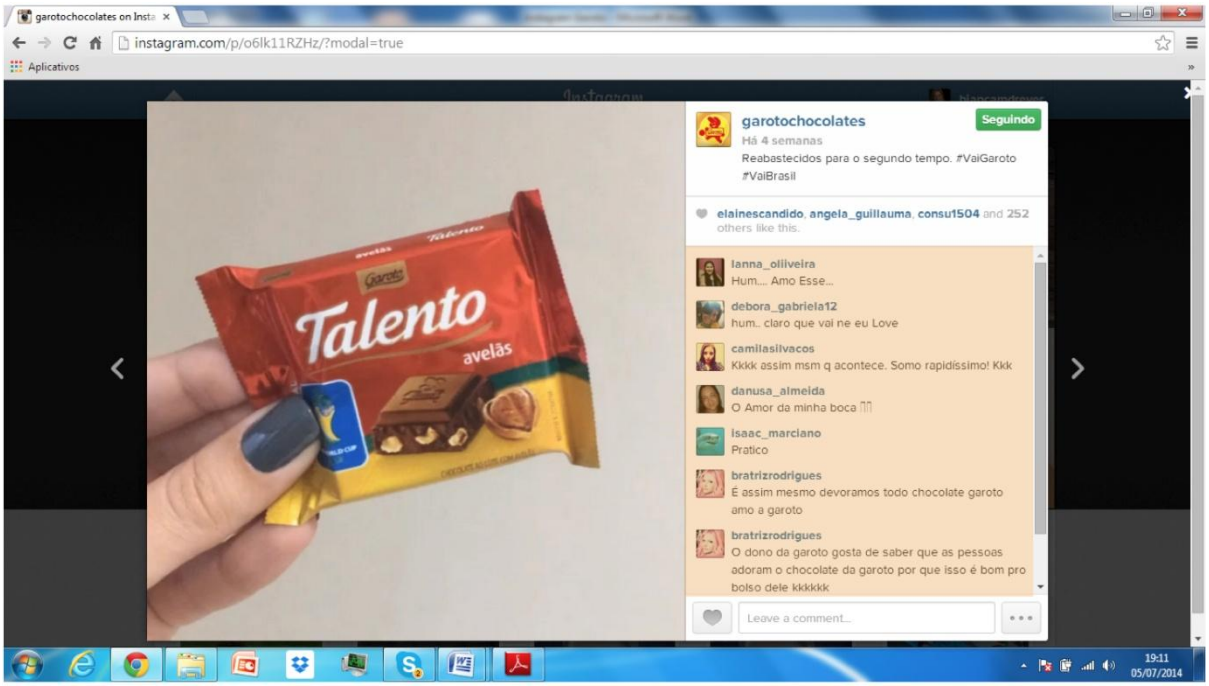

Figura 60 - Perfil da Garoto no Instagram
Observação na semana de 4 a 11 de junho de 2014
Detalhamento do *post* do dia 6 de junho.
Comentários diversos das pessoas.

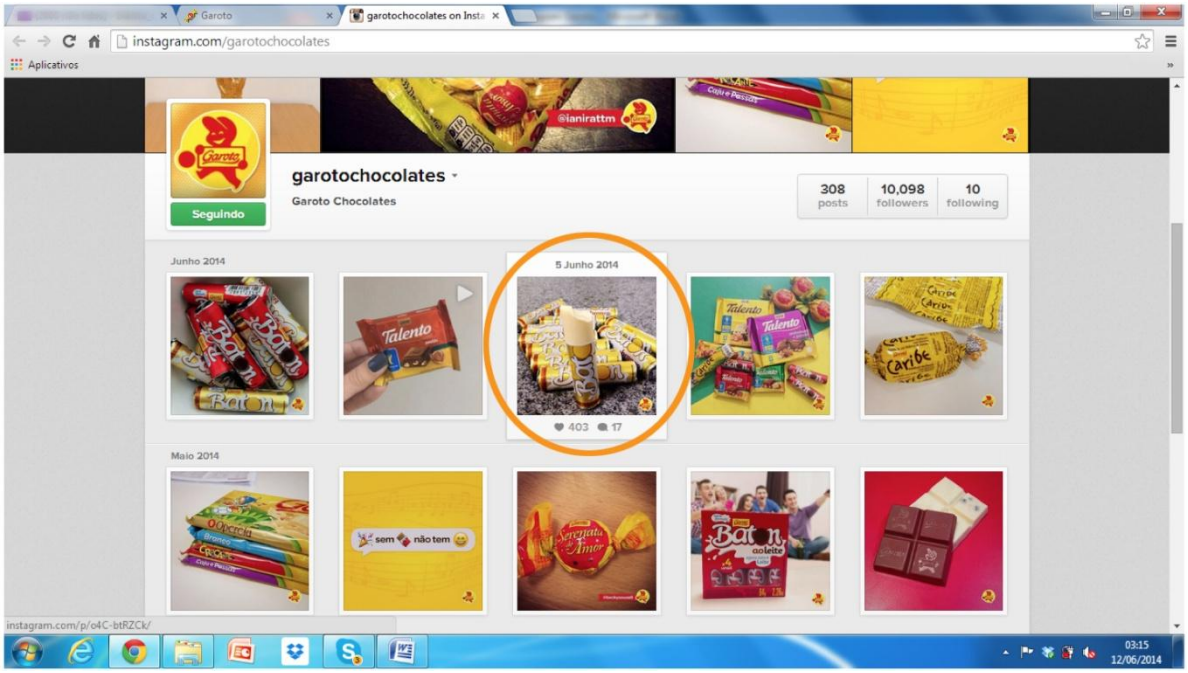

Figura 61 - Perfil da Garoto no Instagram
Observação na semana de 4 a 11 de junho de 2014
Post do dia 5 de junho.

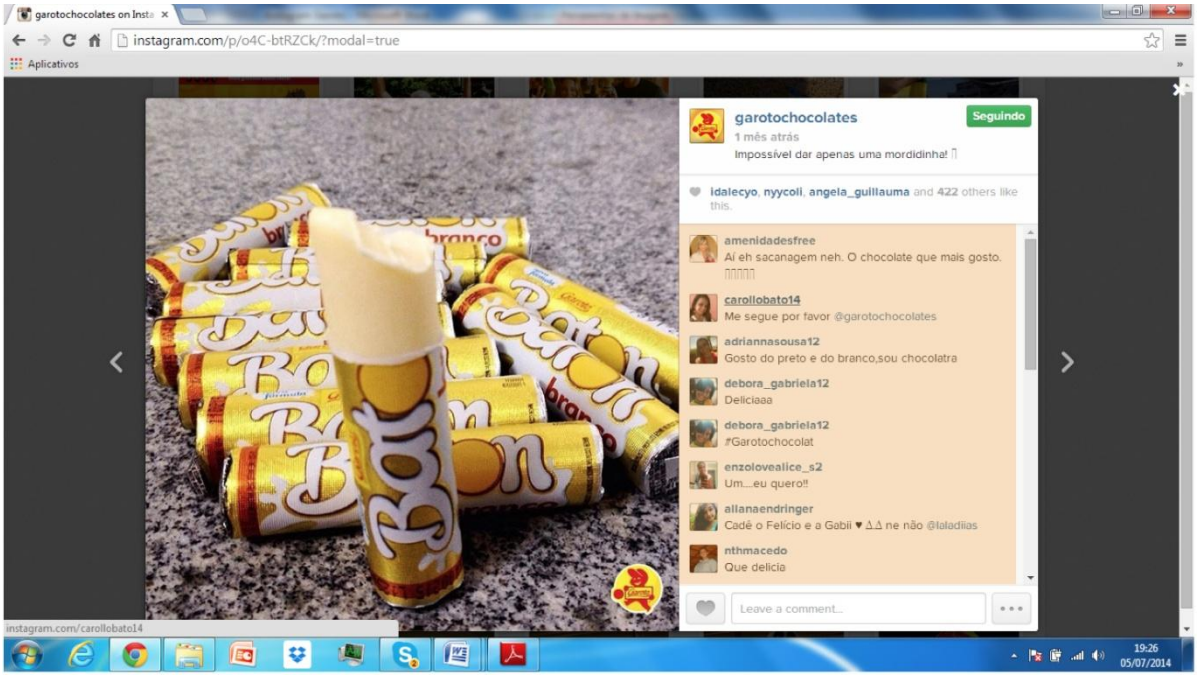

Figura 62 - Perfil da Garoto no Instagram
Observação na semana de 4 a 11 de junho de 2014
Detalhamento do *post* do dia 5 de junho.
Comentários diversos das pessoas.

Canal da Garoto no YouTube

A observação do canal da Garoto, no YouTube[107], foi realizada no dia 12 de junho de 2014. O objetivo desta análise era apenas verificar com que frequência acontecia a presença da Garoto no YouTube, bem como verificar a existência de links para acesso a outras plataformas, como o Facebook ou Twitter, por exemplo, onde a interação pode fluir melhor.

Constatamos que a empresa é assídua nessa plataforma, da mesma forma que identificamos os links para acesso às outras mídias sociais.

[107] YouTube.Canal da Garoto. Disponível em https://www.youtube.com/user/GarotoChocolates/videos. Acesso em 12/06/2014.

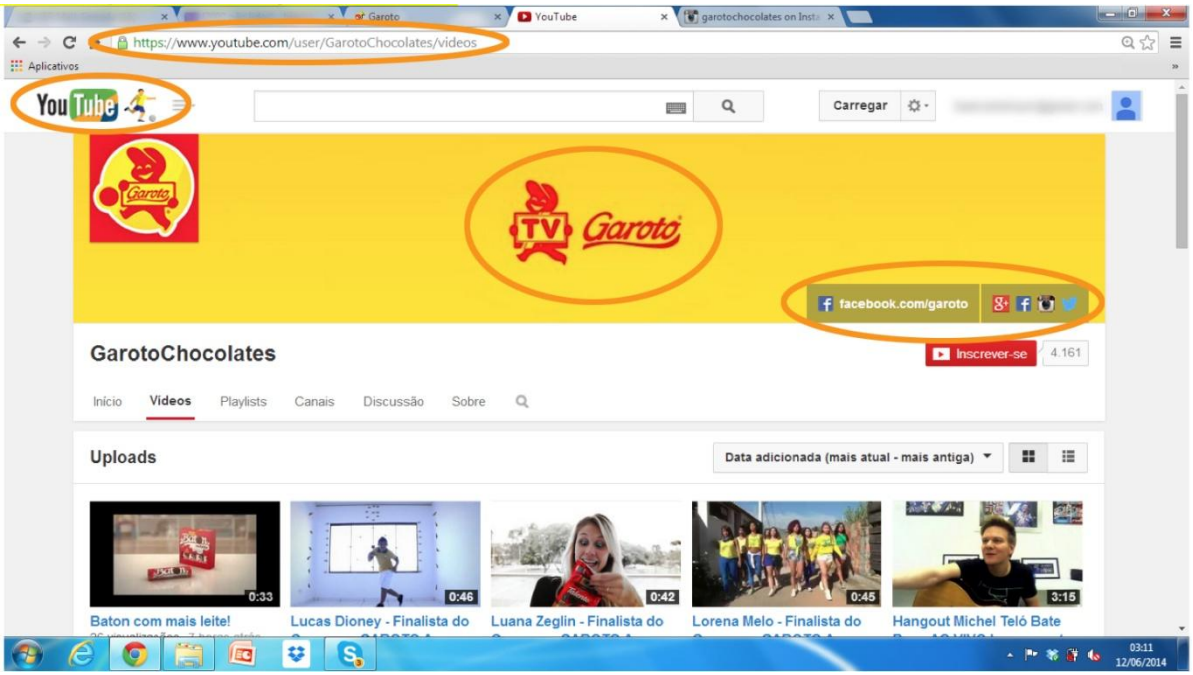

Figura 63 - Canal da Garoto no YouTube
Observação em 12 de junho de 2014
Página da Garoto no YouTube
Link para outras plataformas de mídias sociais.

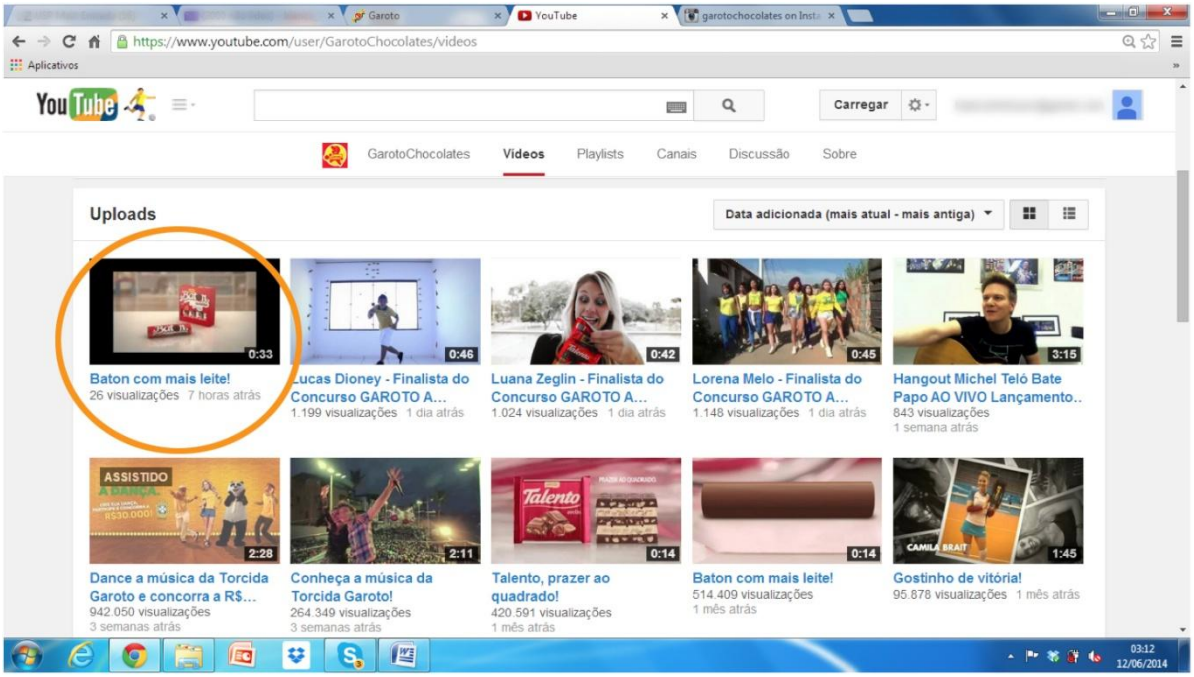

Figura 64 - Canal da Garoto no YouTube
Observação em 12 de junho de 2014
Vídeos postados pela empresa.
Título do vídeo.
Quantidade de pessoas que assistiram.
Data da postagem.

***Site* corporativo da Garoto**

A observação do site corporativo da Garoto[108] foi realizada em 12 de junho de 2014. Da mesma forma que no site corporativo da Nestlé, o objetivo desta análise era apenas identificar a existência da interação com os públicos por meio de programas específicos ou links para acesso a outras plataformas.

Observamos que, na primeira página do site, constam todos os links onde a empresa tem presença digital. Além disso, ao clicarmos no link "Fale Conosco" somos direcionados para outra página onde mais opções de contato com a empresa são oferecidas, como por meio do preenchimento de um formulário, telefone do SAC ou ainda as opções das plataformas de mídias sociais, que aparecem novamente nesta página.

Embora o site corporativo da Garoto ofereça possibilidades de interação através de links para outras plataformas de mídias digitais e isso seja uma característica da web 2.0, acreditamos que ele esteja entre os cenários 1.0 e 2.0 de comunicação digital, segundo explicado por Corrêa no capítulo III, pois encontramos aspectos de ambos os cenários presentes ao longo da plataforma.

[108] Garoto. *Site* corporativo. Disponível em http://www.garoto.com.br/. Acesso em 12/06/2014.

Figura 65 – Site corporativo da Garoto
Observação em 12 de junho de 2014
Página inicial
Link para serviço “fale conosco”.
Link para acesso as outras plataformas de mídias sociais e convite para curtir *fanpages* da marca Nestlé.
Botões que mostram as diferentes ilustrações da página inicial.

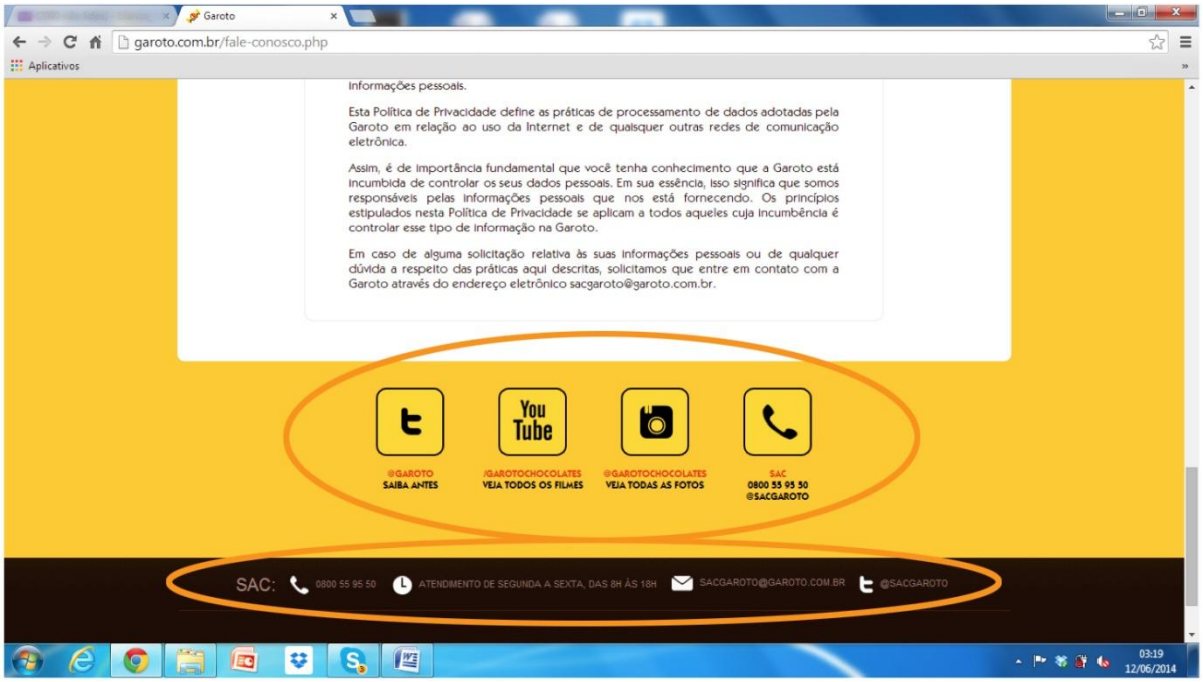

Figura 66 – Site corporativo da Garoto
Observação em 12 de junho de 2014
Após clicar no link “Fale Conosco” chegamos neste endereço.
Links para acesso as outras plataformas de mídias sociais.
Telefone para contato com o serviço Fale Conosco e outras formas de atendimento.

Após descrevermos a observação não participante da última plataforma digital da Neslté, chegamos ao final da seção II. Nesta seção, foram observadas duas plataformas digitais da marca institucional e seis da marca Chocolates Garoto. As mídias foram: (1) a *fanpage* institucional da Nestlé no Facebook e (2) o *site* corporativo da Nestlé. As seis mídias da marca Chocolates Garoto foram: (1) a *fanpage* da Garoto no Facebook; (2) o perfil da Garoto no Twitter; (3) o perfil do SAC da Garoto no Twitter; (4) o perfil da Garoto no Instagram; (5) o canal da Garoto no YouTube e (6) o *site* corporativo da Garoto.

Com base na observação feita, inferimos que a variável interação esteve presente em todas as plataformas, porém em diferentes tipos ou graus, conforme vimos ao longo de cada análise.

A próxima seção deste capítulo irá verificar, junto aos três gestores de comunicação entrevistados, como se dá a percepção deles em relação à atuação da empresa no ambiente

digital, assim como identificar se existe coerência entre o discurso e as práticas da organização nesse campo. Além disso, é parte desta seção também identificar se a Nestlé utiliza algum modelo de comunicação integrada digital nas práticas digitais observadas.

Seção III – As entrevistas em profundidade

Para cumprir com os objetivos propostos nesta pesquisa, foram selecionados intencionalmente três funcionários da Nestlé para as entrevistas. Inicialmente, apresentaremos cada um deles para depois cumprir com os objetivos desta seção, que está dedicada a verificar, junto aos três gestores de comunicação entrevistados, como se dá a percepção deles em relação à atuação da empresa no ambiente digital, assim como buscar identificar se existe coerência entre o discurso e as práticas da organização nesse campo. Além disso, é parte desta seção também identificar se a Nestlé utiliza algum modelo de comunicação integrada digital nas práticas digitais observadas.

A escolha pelos três entrevistados foi intencional porque queríamos conhecer o universo da área digital para tentar responder com mais assertividade o problema desta pesquisa bem como os objetivos que foram colocados.

Dessa forma, embora a Nestlé seja uma empresa dona de um portfólio robusto de marcas e cada uma dessas marcas tenha a sua estratégia de comunicação e atue de forma independente, as marcas estão sob o comando da marca "mãe" Nestlé. Sendo assim, a empresa conta com uma Unidade de Negócios de Marketing e Comunicação, responsável por toda a comunicação institucional da marca Nestlé, marketing esportivo, promoções, eventos e o digital. É uma área considerada estratégica, que tem uma função principalmente de apoio à construção das demais marcas e da própria marca corporativa Nestlé.

O pilar da comunicação digital é composto basicamente por um diretor, um gerente e um analista que são os responsáveis pela comunicação institucional da marca Nestlé e da marca Garoto, além de atuarem como consultores das outras marcas da empresa. Os entrevistados para esta pesquisa são esses três funcionários, que apresentaremos em detalhes, a seguir.

O primeiro entrevistado, que chamaremos de entrevistado A, está na empresa há 18 anos e tem o cargo de Gerente executivo, que equivale a um cargo de diretor para outras

empresas. Ele é o responsável pela Unidade de Negócios de Marketing e Comunicação que contempla aquelas áreas citadas anteriormente.

O entrevistado B, que está na empresa há quase um ano, tem o cargo de gerente de mídias digitais e é responsável pela presença digital da marca Garoto e pelas consultorias para as outras marcas do grupo Nestlé no Brasil.

Por fim, o entrevistado C está na empresa há 6 anos e, antes de fazer parte do pilar digital, pertencia a outro departamento na organização. Atualmente, ocupa o cargo de analista de mídias sociais e como tal é responsável por tudo que é Nestlé institucional. Assim como a gerente, também faz consultoria para as outras marcas.

Além dos três profissionais entrevistados, o pilar digital conta com o apoio de outros funcionários, como, por exemplo, um analista de relacionamento e outro de monitoramento.

Após a apresentação dos entrevistados, podemos dizer que o primeiro aspecto que chamou a atenção foi a coerência do discurso dos profissionais entrevistados. Em outras palavras, a equipe do pilar digital, que vai desde o diretor até a analista, tem a mesma visão para a maioria dos assuntos que permeiam o digital, demonstrando, assim, alinhamento dentro da equipe.

Quando questionados a respeito da decisão da empresa em fazer parte das mídias sociais, o entrevistado A disse que acompanhou tal decisão, pois, na época, ele estava trabalhando especificamente para a marca Garoto. Segundo ele, "*ali a gente teve a primeira decisão de, de fato, investir forte e ter como um pilar de comunicação a mídia digital, as redes sociais*". Já o entrevistado B explicou que a gerência de mídias sociais teve inicio na Garoto e depois as atividades da área foram ampliadas para toda a empresa. Nas palavras do entrevistado, "*eu (...) vim como gerente de mídias digitais da marca Garoto. Isso em abril de 2013. Quando foi em outubro de 2013, eu fui transferida da Garoto pra Nestlé. Então, agora eu passo a olhar não só pra Garoto, mas pras outras marcas do grupo Nestlé também*". Embora o entrevistado B não estivesse na empresa no momento da decisão de fazer parte das mídias sociais, até pelo tempo de empresa que esse entrevistado tem, como vimos, percebemos a evolução de tal decisão ao entender que a função da área foi ampliada para toda a Nestlé, além de passar a figurar na sede em São Paulo. Além disso, o mesmo entrevistado explicou que a decisão em fazer parte das mídias sociais "*do ponto de vista da Garoto, foi em função da Copa do Mundo. Como patrocinadora da Copa das Confederações e da Copa do*

Mundo, existe uma necessidade de presença digital. Do ponto de vista da Nestlé, é por conta do usuário. O usuário já estava presente no ambiente digital. Faltava a voz oficial da empresa. Então, foi a Garoto foi um pouco mais proativa e a Nestlé um pouco mais reativa nesse sentido". Por fim, o entrevistado C disse que, para a Nestlé, do ponto de vista institucional, foi uma decisão difícil fazer parte das mídias sociais. De acordo com ele, "*a Nestlé, como uma empresa de bens de consumo, uma empresa muito conhecida no mercado, ela tem uns nichos, ela tem umas preocupações a mais pra entrar no meio de uma comunicação de massa. A gente sabia que tudo que a gente colocasse ali podia ser motivo pra receber de volta. Então foi uma decisão que ficou praticamente, que eu lembro, quase que um ano a ser tomada até que se decidiu entrar e subir com a fanpage da Nestlé institucional. As marcas em si foram decisões um pouco mais rápidas porque é o universo de cada marca e é sempre menor do que o da masterbrand*". Nas palavras do mesmo entrevistado, a Nestlé resolveu fazer parte das mídias sociais também por entender que "*não pode ficar fora. Acompanhando a tendência de mercado, a gente viu que todos os nossos concorrentes já estavam, a gente viu que as pessoas já nos marcavam nos seus assuntos e que não tinha motivo pra estar fora*".

Para todos os entrevistados, a decisão de fazer parte das mídias sociais foi da empresa no Brasil, embora, em alguns momentos, a matriz, na Suíça, seja envolvida. Para o entrevistado A, "*é um movimento que acontece nas duas pontas. A gente teve a nossa decisão local. Garoto é uma marca local, não é uma marca global, no portfólio da Nestlé, mas ao mesmo tempo em que nós tomávamos a decisão aqui no Brasil, a gente também tinha um movimento muito forte na Suíça direcionando todos os mercados e as marcas pra olharem para o meio digital, para as redes sociais de uma maneira mais estratégica e não só oportunista ou tática. Porque até então o que se via era o digital entrando como um complemento de uma comunicação tradicional. (...). Falava-se até pouco em redes sociais. Então, essa mudança de paradigma que a gente ainda tá no processo de, ela ocorre nesse momento. A Nestlé começa a olhar digital e internet e redes sociais de uma maneira muito mais estratégica, de uma maneira com peso maior no portfólio de comunicação e até de uma maneira de aprender, de a gente buscar conhecimento*". O entrevistado B complementa a resposta afirmando "*cada país, cada região é responsável pelas suas divulgações, pelas mídias que possui. Claro que existem alguns deadlines, algumas diretrizes globais que têm que ser respeitadas, mas cada mercado como a gente chama aqui tem liberdade pra implementar o que melhor convier à cultura do país, à cultura da empresa e etc*." Por fim, o

entrevistado C, que se refere especificamente ao aspecto institucional da marca Nestlé, explica que "*na verdade, a solicitação já vinha de fora há um tempo. A gente ficou um pouco reticente porque a gente sabe que o brasileiro tem um perfil um pouco diferente do que o europeu, mas nós entramos alguns meses depois que veio essa solicitação de fora. A gente tem autonomia pra produzir no caso de Face, posts, porém a gente tem uma demanda que vem de fora, tipo periodicamente a Nestlé solta algum estudo, solta alguma informação e a gente tem que replicar isso pro Brasil*". É possível perceber que a resposta do entrevistado C vai ao encontro do que explica o entrevistado A quando esse se refere ao movimento da Suíça de direcionar os mercados e marcas para olharem o meio digital.

No que tange à opinião dos entrevistados em relação à participação da empresa nas mídias sociais digitais, o entrevistado A disse: "*a gente não tem escolha. Não existe essa escolha. É meio fantasioso. Você pode não atuar. Você está delegando isso ao seu consumidor porque ele já está falando da sua marca, principalmente marcas muito conhecidas, marcas de ampla divulgação já estão lá, seja nas brincadeiras, seja no dia-a-dia, seja em momentos comemorativos*". O mesmo entrevistado complementa que "*a dinâmica é muito grande. Então é muito difícil você dizer que chegou num ponto ideal. Independente disso, quando a gente se compara com o que tem no mercado, a gente acha que tá numa boa posição, mas que a gente ainda tem muita coisa pra aprender*". Para ele, o que eles deveriam aprender é como integrar melhor as comunidades das quais participam e ousar um pouco mais. "*A gente tem trabalhado bem no YouTube, mas as iniciativas ainda são algumas e são mais recentes, então ali tem um filão bem interessante de como a gente fazer campanhas bacanas. A gente tá começando a colecionar boas histórias pra poder replicar elas em maior quantidade*". O entrevistado B acredita que "*tem empresas que entenderam muito bem que as redes sociais são a respeito de diálogos, de relacionamentos e não a respeito de publicidade e vendas e existem aquelas empresas que tão fazendo uso dos anúncios pra se autopromover. Aquelas que entenderam que é relacionamento são aquelas de destaque*". Ao citar diretamente a Nestlé, esse mesmo entrevistado diz que a empresa está em uma fase de experimentação ainda. "*acho muitas vezes que a gente não é rápido o suficiente pra responder as demandas do consumidor, mas acho que a gente tem vários méritos conquistados por essa presença. A gente, por exemplo, tem uma área dentro do SAC que é uma área destinada a responder o que vem do digital. Então, o que acontece no SAC tradicional não é replicado pro SAC digital. Muito pelo contrário, tem uma linguagem diferente, um tom diferente, uma velocidade diferente*". Por fim, o entrevistado C considera "*a*

mídia mais importante que tem. É o contato mais direto que você tem com o teu consumidor. E uma empresa, principalmente no segmento da Nestlé, uma empresa de bens de consumo, ela tem que estar inserida aí". O mesmo entrevistado considera a Nestlé "preservada" em relação aos concorrentes. Segundo ele, "e*la não está ainda muito bem inserida quando se fala em redes sociais, em mídias sociais em geral. Ela está bem inserida no Facebook e eu acho que ela precisava ser mais ousada pra se trabalhar nisso. Hoje, os números que a gente tem eles são eles poderiam ser melhores justamente porque a gente não tá em todos os meios de comunicação, todos os as plataformas de sociais de comunicação*".

Quanto aos resultados dessa participação para a empresa, o entrevistado A explicou que já não se trata mais de uma mídia gratuita, ou seja, o valor para investir nas plataformas de mídia social digital é alto. Nesse sentido, ele relata que o principal resultado é que a organização "*ganha uma outra maneira de falar com as pessoas, que dá retorno? Sem dúvida que dá. O quanto e a maneira da gente medir isso é o aprendizado que a gente tá fazendo agora*". Ele acrescenta: "*a gente consegue mexer ponteiros de percepção de marca. (...) Ah e quanto que isso pode impactar em vendas? A gente ainda tá trabalhando várias formas. Em alguns casos, a gente conseguiu perceber isso. Outros casos, a gente tem uma dificuldade maior até porque a pulverização do nosso produto é muito grande. (...) As redes sociais te ajudam, mas elas ainda não atingem tudo*". Para o entrevistado B, "*traz retorno principalmente de imagem e de relacionamento. Mas, existem empresas que conseguem transformar esse relacionamento em vendas. (...) O grande varejo tá tentando achar essa fórmula do sucesso. Em me relacionando, eu fidelizo aquele cliente. Em fidelizando, eu consigo vender mais. Mas, o primeiro propósito mesmo é diálogo e relacionamento*". Por fim, o entrevistado C relatou que é possível ver o resultado "*quando você lança um produto e você coloca só uma comunicação no ponto de venda e quando você aumenta essa comunicação para dois posts no face*", por exemplo. No entanto, o mesmo entrevistado acredita que há um caminho longo pela frente. Para ele, "*comparando número, eu não acho que a gente é ruim, falando de Nestlé, falando de marca nós somos bons, mas se eu amplio o meu universo, eu fico melhor, que é o que o meu concorrente tá fazendo*".

No que se refere aos públicos, o entrevistado A considera as pessoas que estão nas mídias sociais fãs da marca, mas reconhece que boa parte é consumidor. O entrevistado B considera esses indivíduos conectados à plataforma da marca como usuário-mídia e, no que tange especificamente ao cidadão consumidor, ele considera um "prosumidor". Por fim, o

entrevistado C considera o público que interage com a marca "amigos de Nestlé" e, ao se referir a eles, chama-os de fãs.

Ao falar da possível perda da totalidade do processo de comunicar frente a um público que ganhou voz, para o entrevistado A, a questão não é a perda de poder, mas as diferentes formas de comunicar envolvendo o público que as empresas passaram a ter que administrar. Para esse entrevistado, "*empresas grandes como a Nestlé elas têm uma obrigação não só de ouvir, mas de abrir um diálogo e de aprender com esse diálogo. A gente teve alguns exemplos em que, ouvindo, a gente desenvolveu produtos. Toda a campanha da Garoto ela é baseada nessa co-criação. (...) Você abre um diálogo, as pessoas se sentem mais próximas da marca, você se sente mais próximo do consumidor, você tem uma chance maior de entregar algo que as pessoas vão curtir e você aprende muita coisa*". Para o entrevistado B, o público ganhou poder de expressão, ou seja, canais de expressão que ele não tinha com tanta facilidade nem com tanto imediatismo. As organizações, entidades, instituições em geral "*perderam a primazia do discurso. Elas continuam tendo poder, continuam tendo dinheiro pra investir em em canais de mídia, mas não são só elas mais que falam. Elas dividem isso com o público, com o usuário comum*". Por fim, o entrevistado C acredita que as empresas têm insegurança ao tratar com um público conectado. Para ele, "*as empresas não sabem lidar com isso*".

Os três entrevistados abordaram um ganho de visibilidade considerável para a marca ao participar das mídias sociais. Segundo o entrevistado A, "*hoje pra você ter um alcance significativo e ter esse impacto de imagem considerável, eu preciso ter também um investimento considerável. Se há alguns anos atrás isso era dispensável ou dava pra você trabalhar, já não é o caso*". Para o entrevistado B, "*quanto mais visibilidade a gente consegue dar pra uma mensagem, quanto mais gente interessada naquela mensagem, melhor pra marca, melhor pro relacionamento da empresa com o cliente e tudo mais*". Por fim, o entrevistado C afirmou que acredita no aumento de visibilidade de forma considerável.

As características das mídias sociais consideradas mais importantes para os entrevistados são: o diálogo, o relacionamento, a participação, o fato de ser uma fonte de informações, um termômetro do consumidor, o atendimento, a visibilidade, a voz do consumidor, a rapidez e o dinamismo. Os entrevistados A e C consideram a interação mais importante que o número de pessoas que curtem ou que estão seguindo a página. Já o entrevistado B, acredita que depende muito da estratégia de cada marca.

Embora todos os entrevistados reconheçam a importância das diversas plataformas de mídia social, o Facebook é considerado o mais importante tanto para a marca institucional quanto para a Garoto.

Finalmente, no que se refere às práticas de modelos de comunicação e relações públicas, como aqueles que vimos no capítulo IV, para o entrevistado A, existem graus diferentes em que a comunicação digital é inserida no planejamento global da comunicação da Nestlé. Ou seja, existem áreas que incorporam o digital no início do planejamento e outras que ainda a inserem como um adendo à comunicação tradicional. Sobre a visão do digital integrado ao planejamento da comunicação, o entrevistado explica que "a *gente ainda tem alguns grupos de negócios que não têm essa perspectiva, essa visão. Mas a grande maioria já está buscando e hoje é natural você começar a falar de comunicação e nesse início já ter as redes sociais incorporadas*". Sobre o planejamento da comunicação integrada com outras áreas, ele explicou "*a gente também recebe muita demanda das unidades de negócio para estarem lá na fanpage corporativa. E a gente também trabalha em parceria com as BUs nas fanpages deles. Agora, por exemplo, a gente deve, no comecinho de maio, lançar uma campanha de Nestlé em que vamos conectar todas essas fanpages, as principais dentro de um único objetivo. Vamos comunicar a mesma coisa. Claro que na linguagem de cada um*". No que se refere ao ato de compartilhar conteúdo nas mídias sociais digitais, uma função que os modelos específicos para o ambiente digital objetivam, o entrevistado acredita que é o sonho de qualquer empresa postar mensagens e os públicos compartilharem, embora reconheça que não é fácil. Para o entrevistado, "*a gente vê bons exemplos na concorrência, tem cases maravilhosos e essa é a nossa busca final, que a gente crie conteúdo e as pessoas gostem, mas não só gostem, que elas compartilhem. (...) Na sua comunidade é muito mais bacana você falar da Nestlé do que a Nestlé falar dela mesma. Tem muito mais credibilidade*". Além do propósito de compartilhar conteúdo, esses modelos do digital, como vimos, valorizam contar histórias nas mídias sociais digitais. Sobre isso, o entrevistado disse que a empresa já vem trabalhando também dessa forma. Pois, segundo ele, "p*ara cada marca a gente está buscando uma historia real de pessoas que possam traduzir a mensagem que a gente quer mandar pra seleção*". O mesmo entrevistado acredita que uma comunicação completa é formada pela integração de diferentes tipos de mídia, como a tradicional, a híbrida, a de propriedade e a social. No entanto, reconhece que a mídia tradicional ainda é bastante importante, ao afirmar: "e*la te dá alcance, te dá cobertura. Ela atinge pessoas que não estão conectadas por mais incrível que pareça ainda tem gente que não tá conectado que não tem a*

frequência de uso que nós temos de redes sociais, mas a solução é a combinação das duas. E a gente viu isso n vezes. Quando você consegue jogar com as duas coisas e gerar tráfego de um lado pro outro (...) aí você tem a o ideal". Esse ideal ao qual o entrevistado se refere é a junção da mídia tradicional com a social.

Ainda sobre os modelos, o entrevistado B, ao falar sobre a visão do digital integrado ao planejamento da comunicação, afirma que "*ainda não estamos num cenário de comunicação integrada excelente*". Ele explica que isso ocorre por dois fatores. O primeiro deles é que o núcleo de mídias sociais, que é separado das marcas, só é procurado quando o planejamento das marcas já está pronto. Segundo o entrevistado, a procura ocorre "*para dar um apoio, um suporte, e não no início do desenho da estratégia*". Quanto ao segundo fator, ele explica: "*outra coisa que denota essa separação é que temos agências separadas para o on e para o off. Se fosse algo integrado, talvez fosse uma única agência que desse conta de tudo*". Ao se referir à comunicação da marca Garoto, o entrevistado explicou que o planejamento é global para todas as plataformas, porém respeitando a linguagem e a audiência de cada uma. Segundo ele, "*quando a gente pensa em disseminar algo, a gente procura explorar os mais diversos canais que a companhia tem. Aliado a isso, temos uma estratégia também de assessoria de imprensa, de informação ao SAC, pra que ele possa atender quem porventura vier ligar. É, enfim, então, a gente tenta fazer a comunicação da maneira mais integrada possível*". Quanto às funções que os modelos específicos para o ambiente digital objetivam, o entrevistado acredita na co-criação do usuário. Ele diz: "*principalmente na marca Garoto a gente sempre convoca o usuário pra participação e pra co-criação, pra colaboração. Então, isso é muito forte. Em Nestlé, eventualmente a gente faz alguma coisa*". No entanto, embora o entrevistado estimule a participação dos públicos e o contar histórias por meio da voz desses públicos, para ele, o ideal é "*um mix de conteúdos vindos da instituição para os clientes e dos clientes para a instituição*". Nas palavras do entrevistado, "*o conteúdo vindo do usuário é uma forma de reconhecer o usuário, de dar visibilidade para o produto na boca de um terceiro. O conteúdo da marca, por sua vez, é uma chance da organização mostrar quais são as mensagens-chave que ela quer disseminar*". No que se refere aos diferentes tipos de mídia, o mesmo entrevistado acha que "*quanto maior o mix que a gente conseguir trabalhar na comunicação, mais audiências diversificadas a gente consegue atingir. O que acontece hoje é que nem sempre a gente tem o investimento necessário pra usar todo mix de comunicação. (...) As vezes é melhor a gente fazer bem feito num único canal e conseguir atingir uma parcela da audiência do que gastar, pulverizar o*

investimento e não atingir a aquela audiência que eu gostaria de atingir. Então, isso é muito pontual, tem que ser olhado caso a caso e acredito que é isso que a gente tem feito aqui".

Finalmente, o entrevistado C afirma que, do ponto de vista institucional, há um planejamento global da comunicação em que o digital está incluído. Segundo ele, "*a gente tem nossas masters agências de comunicação que têm que pensar a marca como um todo e nesse todo eles têm que pensar o digital da marca*". Quanto à integração da comunicação institucional com as outras áreas, o entrevistado explicou "*quando a marca faz um planejamento, tipo Ninho vai fazer uma campanha de Dia das Mães, quando ele vai pensar nisso pra master agência dele, normalmente a gente já é inserido ali, pra gente colocar a visão de digital daquele assunto. Nós construímos tudo junto com o marketing e com a agência*". Embora o relato do entrevistado tenha sido no direcionamento de uma comunicação integrada, o fato é colocado como um desafio para a área institucional. Ele explica que a integração não é só com as marcas: *"além de marca, eu tenho que falar sobre conteúdo de valor compartilhado, eu tenho que falar sobre comer verdura é legal, eu tenho que falar que fazer atividade física faz bem*". No que tange à participação do público na construção das mensagens, o entrevistado C explicou que, diferentemente do institucional, "*Garoto tem metas ousadas e eles têm um público que pede isso*". Ainda segundo ele, as marcas têm linguagens diferentes que permitem aproximações maiores ou menores com os públicos. A Nestlé, por exemplo, tem uma forma de se comunicar mais séria e formal e a Garoto mais informal e próxima. Nas palavras do entrevistado, "*em Nestlé, a gente tem algumas regras, algumas orientações a seguir. A gente não costuma muito fazer um post de oportunidade. As marcas trabalham isso muito bem porque elas têm mais liberdade. Elas são mais flexíveis. Nestlé é muito certinha*". Da mesma forma que os entrevistados A e B, o entrevistado C também acredita que o compartilhamento de conteúdo pode contribuir para que comunidades ou grupos sejam criados fortalecendo, assim, a marca. Já sobre a possibilidade de comunicar por meio de "contar histórias," o entrevistado disse "*pensamos, mas não agora*". Quanto aos diferentes tipos de mídia, esse mesmo entrevistado acredita que as mídias tradicional, híbrida, de propriedade e social se complementam, mas que "*depende da tua verba para trabalhar*".

Após o término do relato dos três entrevistados, conseguimos identificar como se dá a percepção deles em relação à atuação da Nestlé no ambiente digital. Da mesma forma, acreditamos que foi possível perceber que há coerência entre o discurso e as práticas da organização nesse campo, principalmente se formos retomar os aspectos levantados na observação não participante e o que foi mencionado nas entrevistas. Além disso, frente às

palavras dos entrevistados e à presença da organização no ambiente digital, acreditamos que a Nestlé utiliza estratégias de oito dos dez modelos de comunicação e relações públicas descritos no capítulo IV. Dessa forma, entendemos que não há um modelo específico de comunicação integrada digital nas práticas digitais observadas. No entanto, há um conjunto de escolhas na forma de atuar, o que, possivelmente, pode trazer à tona mais um modelo de comunicação para a atividade de relações públicas na contemporaneidade.

Considerações finais

Pensar a comunicação e o relacionamento entre uma empresa e seus públicos na contemporaneidade requer acompanhar a evolução das tecnologias de comunicação, que cada vez mais simbolizam uma sociedade digitalizada. Tal sociedade se expressa pela arquitetura das relações na rede, pelo espaço dos fluxos de informação e conexão, pelo tempo e pelo compartilhamento do protagonismo da comunicação entre organizações e indivíduos. Somam-se a isso as relações que se estabelecem nas plataformas de mídias sociais digitais e que são dotadas de interação, convergência, integração, simetria, entre outras características que, do ponto de vista das empresas, são estabelecidas de acordo com a estratégia de comunicação adotada.

A atividade de relações públicas, responsável pela gestão da comunicação em uma organização, precisa contemplar, em seu planejamento, o viver contemporâneo de seus públicos, que muitas vezes se dá por meio das plataformas de mídias sociais digitais. A atuação das relações públicas no século XXI está atrelada às tecnologias de comunicação e suas estratégias ou modelos de comunicação precisam ser elaborados também com base no potencial de uso dessas tecnologias.

No contexto das relações públicas como gestoras da comunicação em uma sociedade digitalizada, retomamos o objetivo desta pesquisa para pontuarmos algumas inferências a que chegamos. Nossa proposta era verificar se a Nestlé S/A, empresa escolhida para realizar o estudo de caso, apresentava a variável interação em sua presença nas plataformas de mídias sociais digitais e se existia algum modelo de comunicação integrada digital que norteia sua estratégia de comunicação.

Dessa forma, o capítulo I mostrou como esta dissertação foi realizada. O método foi uma pesquisa do tipo qualitativa, com estratégia de estudo de caso e levantamento exploratório. Como técnica, fez uso da netnografia, da observação e de entrevistas em profundidade. Por fim, no que tange ao recorte teórico metodológico, esta pesquisa se concentrou nos estudos da cibercultura e dos *new media studies*.

O capítulo II descreveu a evolução da comunicação organizacional que, como vimos, a partir de 2000, tomou novos rumos estratégicos voltados para a comunicação digital. Dentre outras, foram citadas como sendo características da contemporaneidade na comunicação das organizações: a absorção de tecnologias, o uso da comunicação digital, as novas linguagens, a mobilidade, a proliferação das mídias sociais, a convergência dos meios, a quebra dos limites

entre os espaços individuais e organizacionais e a não linearidade das mensagens. Mostramos também os sete motivos que nos levaram a acreditar na atividade de Relações Públicas como a gestora do processo de comunicação que se estabelece entre a organização e seus públicos. Entre eles, citamos o objeto da atividade de RP, que é justamente as organizações e seus públicos, assim como as funções da atividade que contemplam olhares também para os aspectos políticos e administrativos da organização. Além disso, descrevemos um conjunto de teorias que explicam a atividade, culminando na visão teórica contemporânea sob a perspectiva da ecologia das mídias. Por fim, retratamos diferentes visões do conceito de público, principalmente após as inúmeras possibilidades da comunicação digital. Entendemos os públicos, assim como as organizações, como sendo objetos intrínsecos à essência da atividade de relações públicas e fundamentais para compreendermos a prática da profissão na contemporaneidade.

Frente ao exposto, o contexto teórico apresentado no capítulo II trouxe a fundamentação que precisávamos para desenvolver o capítulo III destinado especificamente às relações públicas na contemporaneidade. Compreendemos que a relação entre as TICs e a atividade de relações públicas é fundamental para que a atividade seja praticada na atualidade, assim como para identificar que o ambiente digital contribuiu para que as relações públicas possam ampliar, redefinir e segmentar as formas de contato com os públicos. Mostramos a diferença entre internet e web com o intuito de entender melhor como se deu a evolução da web 1.0 até 4.0. Embora essa evolução não seja exatamente cronológica, identificamos as principais características de cada fase, como, por exemplo, na web 1.0, o fato de essa ser considerada estática e o acesso individualizado, ou seja, a participação do usuário era praticamente entre ele e seu conteúdo. Na fase 2.0, a interação entre pessoas e conteúdos e as plataformas de mídias sociais foram as grandes novidades da época. Já na 3.0, há um aprimoramento das eras anteriores proporcionando um refinamento dos dados disponíveis para pesquisa e interação, sendo a web semântica um dos pontos centrais. Por fim, a era 4.0 parece ser a fase na qual conversaremos com máquinas. Tais fases, muitas vezes, convergem e se sobrepõem e a atividade de relações públicas praticada nesses contextos, por consequência, também converge e se sobrepõe. Entender as relações públicas nesses ambientes implica compreender que a essência da atividade não mudou. As tecnologias, bem como as diferentes fases da web, apenas potencializam o horizonte de atuação das relações públicas. A atividade na contemporaneidade está fortemente relacionada ao cenário digital e ao desenvolvimento da web, bem como a todas as possibilidades de comunicação interativa que esse ambiente proporciona. Mesmo com sobreposição das fases da web, entendemos que as relações

públicas 2.0, atualmente, são as que mais se aproximam da atividade na contemporaneidade. Imaginamos que isso se explique devido às características da fase 2.0, ao ritmo de avanço da própria atividade, que muitas vezes é determinado pelas organizações e essas, como sabemos, apresentam suas resistências, e às afirmações de autores, como aqueles que embasaram as reflexões no segundo capítulo e que defenderam as relações públicas no cenário 2.0.

Havíamos também colocado como objetivo identificar a utilização de algum modelo de comunicação integrada digital nas práticas digitais observadas. Para isso, descrevemos, no capítulo IV, dez modelos de comunicação e relações públicas que caracterizaram a prática da atividade. Conforme dito anteriormente, as relações públicas têm uma função de gestão na comunicação das organizações. Sendo assim, entendemos que tal gestão é feita por meio do uso de um determinado modelo ou de estratégias que estão inseridas nesses modelos. Vimos que todos os modelos têm suas características marcantes ou variáveis inerentes à sua execução. Percebemos que o diálogo, o relacionamento, a integração, a interação e a visibilidade são os cinco elementos mais citados. Além desses, também detectamos, no conjunto dos modelos, elementos marcantes do ambiente digital, como a simetria, o multiculturalismo, a cooperação, o digital integrado à comunicação tradicional e ao negócio, a adaptabilidade, a fluidez, a não intermediação, a circulação, o hibridismo e o *storytelling*. Após o advento das TICs e em um contexto de relações públicas contemporâneas, esses fatores são citados como divisores entre o tradicional e o contemporâneo na comunicação empresarial. Embora todos os modelos apresentassem variáveis características do mundo digital, vimos uma clara divisão entre eles, ou seja, alguns mais voltados para o emissor e outros mais preocupados com o envolvimento do receptor. Alguns modelos, mesmo sendo mais tradicionais, já demonstravam certa preocupação com os públicos, ainda que de forma não participativa, colaborativa e interativa, como ocorre em tempos de mídias digitais. Portanto, a comunicação entre empresa e públicos pode ser feita por meio da utilização de um modelo, da junção de vários modelos, de parte de um ou de alguns modelos ou, ainda, de um novo. Contanto que, em qualquer uma dessas possibilidades, utilize as variáveis que consideramos essenciais para uma comunicação contemporânea. A Nestlé utiliza estratégias de nove dos dez modelos de comunicação e relações públicas descritos. Portanto, só não utiliza o modelo três, que está mais voltado para estratégias em outros países. Dessa forma, não há um modelo específico de comunicação integrada digital nas práticas digitais observadas.

Por tratar principalmente da variável interação, o capítulo V nos forneceu subsídios para cumprir com mais um de nossos objetivos: observar como ocorre a participação da Nestlé nas oito plataformas digitais identificando a existência de tal variável. A observação realizada comprovou a existência da variável interação em todas as plataformas, porém em diferentes tipos ou graus. Foram observadas duas plataformas digitais da marca institucional e seis da marca Chocolates Garoto. As mídias foram: (1) a *fanpage* institucional da Nestlé no Facebook e (2) o *site* corporativo da Nestlé. As seis mídias da marca Chocolates Garoto foram: (1) a *fanpage* da Garoto no Facebook; (2) o perfil da Garoto no Twitter; (3) o perfil do SAC da Garoto no Twitter; (4) o perfil da Garoto no Instagram; (5) o canal da Garoto no YouTube e (6) o *site* corporativo da Garoto.

Por fim, para cumprir com o último objetivo, que era verificar, junto aos gestores de comunicação, como se dá a percepção deles em relação à atuação da empresa no ambiente digital, assim como buscar identificar se existe coerência entre o discurso e as práticas da organização nesse campo, realizamos três entrevistas com a equipe do pilar digital da Nestlé. Conseguimos identificar que a percepção deles em relação à atuação da Nestlé no ambiente digital é coerente com a prática que foi observada. Além disso, todos os entrevistados apresentaram um discurso alinhado, demonstrando clareza no entendimento de estratégias para o ambiente digital. O reconhecimento de que a Nestlé é uma empresa considerada tradicional e hierárquica, que se preparou para estar presente nas plataformas de mídias sociais digitais e que ainda precisa melhorar sua atuação para obter mais retorno que resultem em vendas também ficou nítido. Percebemos que há clareza da importância em estar presente nas plataformas de mídias sociais digitais como parte do negócio, mesmo sendo uma empresa com imagem positiva para os consumidores em geral. Para a Nestlé, o digital não assume o lugar de outras mídias de massa e nem tem esta pretensão. Ao contrário, o digital ganhou seu espaço na estratégia de exposição da marca e tem sido devidamente reconhecido, não apenas pelos seus gestores, mas também através dos resultados que eles relataram.

Dessa forma, com base nas considerações feitas, os três pressupostos apresentados foram comprovados, pois a empresa estudada apresentou estratégias de comunicação e relacionamento para o campo digital, assim como participou ativamente desse ambiente correspondendo, portanto, às expectativas contemporâneas de retorno comunicativo por parte dos públicos.

Frente à atuação da empresa nas plataformas de mídias sociais digitais, o segundo pressuposto levantado, de que tais plataformas, devido às suas características intrínsecas de possibilitar a interação entre os indivíduos, parecem ser o meio de comunicação mais indicado

para que as empresas atendam às expectativas contemporâneas de seus públicos, foi comprovado por meio da presença da Nestlé nas oito plataformas digitais observadas. Percebemos a interação entre a empresa e os públicos, principalmente o retorno aos diversos questionamentos levantados.

Por fim, o terceiro pressuposto, de que existem modelos de comunicação integrada digital que atendem às necessidades da comunicação organizacional e tentam corresponder às expectativas contemporâneas dos indivíduos, também foi mostrado por meio da descrição de dez modelos fundantes e contemporâneos de comunicação e relações públicas. No entanto, tais modelos, embora existam, não foram utilizados na íntegra, pois a empresa estudada utilizou estratégias de praticamente todos os modelos não definindo, assim, um modelo de atuação.

Portanto, sob a inferência feita nos três pressupostos, retomamos o problema da presente pesquisa: muitas empresas estão presentes em plataformas digitais, mas possivelmente não consideram a variável interação em suas estratégias de comunicação para o ambiente digital. Como consequência, suspeita-se que elas também não tenham modelos de comunicação integrada que contemplem a comunicação digital. Sendo assim, nossa inquietação exigiu um estudo dos modelos considerados fundantes e inovadores de comunicação organizacional e, ao mesmo tempo, exigiu uma elucidação da comunicação organizacional na contemporaneidade e da atividade de relações públicas como gestora dessa comunicação. Nossos questionamentos foram: (1) a empresa que escolhemos para este estudo apresenta aquela variável em sua presença nas plataformas de mídias sociais digitais? (2) A empresa analisada utiliza algum modelo específico de comunicação para atuar no ambiente digital? (3) Se utiliza, qual seria esse modelo? Concluiu-se que a empresa escolhida para este estudo apresenta a variável interação em sua presença nas plataformas de mídias sociais digitais e ainda demonstra entender sua importância para uma melhor aproximação com os públicos. Porém, não utiliza um modelo específico de comunicação na sua íntegra para atuar no ambiente digital. A Nestlé usa estratégias presentes em praticamente todos os modelos deixando para o pesquisador a possibilidade de pensar na proposta de um modelo de comunicação para a atividade de relações públicas na contemporaneidade.

Mediante o cenário que vislumbramos no decorrer de toda a pesquisa, tanto na condição de pesquisadora quanto na condição de usuária das plataformas de mídias sociais digitais, percebemos que a empresa selecionada para este estudo apresentou um resultado positivo frente às demandas contemporâneas de presença digital por parte dos públicos. A

atuação dela nas plataformas analisadas pode servir como referência para que outras empresas desenvolvam presença digital, mesmo que seus gestores reconheçam que ainda há aspectos a serem melhorados. No entanto, do ponto de vista de usuária das plataformas digitais, percebemos que há organizações que ainda se encontram distantes de apresentar uma boa atuação bem como de interagir com seus públicos. A quantidade de empresas presentes no ambiente digital é grande, mas a maneira como se dá tal presença é que faz a diferença. Essa realidade pode ser verificada em uma simples busca na internet, em *sites* como Reclame Aqui, em rankings de revistas como As Mais Admiradas, que estabelecem como um dos critérios de avaliação a interação com os públicos nas plataformas de mídias sociais digitais e em ferramentas como o *Social Bakers*, que oferece acesso gratuito para análises simples nessas plataformas.

Considerando o número significativo de empresas presentes em tais plataformas, o fato de que esta pesquisa apresentou a evolução da web com suas características, mostrou a atuação de uma multinacional em diversas plataformas digitais e que, por meio da descrição dos dez modelos de comunicação, apresentou elementos específicos do mundo digital, podemos afirmar que existem condições de ambiência digital e tecnológicas para que as organizações desenvolvam uma estratégia de presença mais participativa, criativa e ousada nesse ambiente. As características às quais nos referimos são aquelas que envolvem diversos tipos e intensidades de interação entre uma empresa e seus públicos.

Sendo assim, se tais condições de ambiência e tecnológicas existem, a dificuldade poderá estar na disposição em investir, seja em pessoas ou em mídias, pois essas, embora pertencentes à classe das plataformas de mídias sociais, têm comportamento de mídias de massa e cobram pela presença e interação das corporações. Por outro lado, havendo o investimento, o problema poderá mudar para a disposição em interagir. Nesse sentido, é preciso levar em consideração aspectos culturais, de comportamento e de gestão da comunicação nas organizações.

Sobre os aspectos culturais, há de se levar em conta a cultura engessada, rígida e hierárquica de organizações, principalmente empresas multinacionais pertencentes a países europeus e americanos. Embora essas características muitas vezes posterguem a decisão para fazer parte de plataformas de mídias sociais digitais, a decisão acontece e as organizações criam seus perfis, páginas e canais nas mais diferentes plataformas. No entanto, a participação é tímida. Isso se dá muitas vezes pela dificuldade em compreender que o indivíduo conectado

às plataformas digitais também fala em nome da marca, reclama e constrói conteúdo protagonizando uma comunicação que antes era domínio quase que exclusivo das corporações.

Esse protagonismo por parte dos públicos nos faz refletir a respeito de aspectos comportamentais das organizações ao optarem pela presença nas plataformas de mídias sociais digitais, pois uma vez dispostas a estarem presente nessas plataformas, é preciso saber como interagir. Em outras palavras, decidir estar presente em tais mídias, independentemente da cultura adotada, é mais fácil que saber como interagir, ou seja, como atuar diante dos públicos de uma sociedade digitalizada. Sobre essa afirmação, a literatura aponta que as empresas devem interagir em ambientes digitais contando histórias. No entanto, diferentemente do que sempre vimos na comunicação tradicional, ou seja, as histórias da marca contadas pelas empresas para seus públicos em uma comunicação unidirecional, agora assistimos a um compartilhamento de vozes e a histórias contadas pelos públicos.

Embora inovador e ousado, esse contar histórias é também complexo. O compartilhamento de vozes implica aceitar, por parte da empresa, que aqueles que sempre foram os receptores de suas mensagens possam falar de sua marca. Estamos falando, portanto, de uma situação em que empresa e público interagem e constroem juntos uma história relacionada à marca, mesmo que a "versão final" seja dada pelos públicos. Esse processo envolve estratégias de comunicação relacionadas a modelos de comunicação voltados para a simetria, interação, visibilidade, entre muitos outros elementos já citados aqui. Um exemplo seria o *The Media Cloverleaf* - Modelo de relacionamento do ecossistema de mídia, o qual explica que aquilo que constitui o ecossistema de mídia é saber contar uma boa história.

Já no que se refere ao contar histórias, embora também possa existir certa participação da empresa, essa é mais articuladora e propulsora da interação, pois quem desenvolve a história e a compartilha são os públicos. Esse é um exemplo próximo do Modelo híbrido de circulação pervasiva, onde uma combinação de forças determina como o material é compartilhado nas culturas de uma forma muito mais participativa e desordenada.

O fato é que há espaço para se planejar o contar histórias. As histórias podem estar relacionadas aos valores, produtos, serviços e colaboradores, assim como podem surgir da interação dos consumidores e clientes com a marca e seus atributos. As histórias também podem ser individuais e não necessariamente direcionadas à marca. Além disso, podem estar relacionadas a temas específicos, como a própria atuação de responsabilidade social da

empresa, um assunto ainda pouco desenvolvido nas plataformas digitais. O importante é que sejam criados vínculos com os indivíduos.

Por fim, os aspectos de gestão da comunicação nas organizações estão relacionados aos profissionais tidos como os responsáveis por planejar a presença da empresa nas plataformas de mídias sociais digitais, assim como nas demais formas de comunicação com os públicos. No entanto, o que parece ocorrer é que a atividade de relações públicas, a qual defendemos ao longo deste estudo como aquela que deve fazer a gestão da comunicação nas organizações, perde força de atuação quando representada pelos profissionais graduados nesta profissão em grande parte das organizações. Acreditamos que o enfraquecimento se deve à formação de tais profissionais que, diante da atual estrutura curricular, já saem enfraquecidos para atuarem nos meios digitais, e à pouca interação com pessoas do segmento de tecnologia, principalmente os que trabalham com plataformas e dados. O profissional de relações públicas tem em sua essência a relação. Ou seja, a relação entre a organização e seus públicos. Porém, há de compreender que tal relação mudou após as TICs e a própria evolução da web, exigindo desse profissional competências voltadas também para o ambiente digital. Ao analisarmos, por exemplo, a visão contemporânea de públicos, de comunicação, de conteúdo, de comportamento e de sociedade, veremos que inúmeras mudanças em relação à comunicação tradicional vêm acontecendo e o profissional de RP precisa estar preparado para atuar nesse campo.

Sendo assim, frente aos aspectos apontados, esperamos que esta dissertação possa contribuir, principalmente para a formação dos alunos de graduação que estão iniciando suas trajetórias profissionais, para que tenham um melhor entendimento da grandeza da atuação de relações públicas em uma sociedade digitalizada. Além disso, deixamos aqui a possibilidade de estudos futuros direcionados à construção de um modelo para explicarmos não apenas o caminho para atuar no ambiente digital e saber contar boas histórias, mas, acima de tudo, mostrarmos para inúmeras outras organizações, principalmente aquelas de cultura resistente ao mundo digital, a viabilidade da presença nesse ambiente com conteúdo aderente e pervasivo aos diferentes contextos e comunidades brasileiras. Tal modelo proposto poderia ser implementado por meio de um conjunto de estratégias reais e viáveis de comunicação integrada digital contemporânea, como aquelas que observamos ao longo desta dissertação de mestrado, e de acordo com a realidade, produto, serviço, valores e até histórias de cada organização.

Referências

ABRP. Disponível em http://abrpsp.org.br/. Acesso em 16/07/2014.

ÁLVAREZ, Jesús Timoteo. **Manejo de la comunicacion organizacional**: espacios, herramientas y tendências en gestión de negocios. Ediciones Díaz de Santos, 2013.

BARRICHELLO et al. Estendendo as práticas de Relações Públicas sob a perspectiva teórica da ecologia das mídias. In: Rublescki, Anelise e Barrichello, Eugenia Mariano da Rocha. (Orgs.). **Ecologia da Mídia**. Santa Maria: FACOS-UFSM, 2013.

BARRICHELLO, Eugênia M. da Rocha. Apontamentos em torno da visibilidade e da lógica de legitimação das instituições na sociedade midiática. In: DUARTE, Elizabeth Bastos; CASTRO, Maria Lília Dias de (orgs.). **Em torno das mídias**: práticas e ambiências. Porto Alebre: Sulina, 2008.

BARRICHELLO, Eugênia M. da Rocha. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In: KUNSCH, M. (org.). **Comunicação organizacional**. v.1. Histórico, fundamentos e processos. SP: Saraiva, 2009.

BRAIN, David, 2012. Disponível em http://www.edelman.com/post/trans-media-storytelling-and-the-media-cloverleaf-3/. Acesso em 15/04/2014.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial**: teoria e pesquisa. Barueri, SP: Manole, 2003.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

Chocolates Garoto. Disponível em http://corporativo.nestle.com.br/media/pressreleases/chocolates-garoto-anuncia-a%C3%A7%C3%B5es-para-animar-a-torcida-da-copa-do-mundo-da-fifa-2014tm. Acesso em 19/06/2014.

CONFERP. Disponível em http://www.conferp.org.br/?p=5074. Acesso em 16/07/2014.

COMSCORE. Estudo: *Brazil Digital Future in Focus 2014*. Disponível em http://exame.abril.com.br/negocios/releases/estudodacomscorebrazildigitalfutureinfocus2014estadisponivel.shtml. Acesso em 10/07/2014.

CORRÊA, E. Reflexões para uma epistemologia da comunicação digital. **Observatório Journal**. 4ª ed. Lisboa, pp. 307-320, 2008.

CORRÊA, Elizabeth S. Comunicação Digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, M. (Org.). **Comunicação organizacional,** v.1. Histórico, fundamentos e processos. SP: Saraiva, 2009.

CORRÊA, Elizabeth S. Comunicação Digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (org.). **Comunicação organizacional**. v.1. Histórico, fundamentos e processos. SP: Saraiva, 2009.

CORRÊA, Elizabeth S. **Estratégias 2.0 para as mídias digitais**: internet, informação e comunicação. 2a ed.. São Paulo: Editora Senac, 2003.

CORRÊA, Elizabeth S. Uma reconfiguração cultural possível e viável. In: **Matrizes** - Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo. São Paulo: ECA/USP, a. 7, nº 1, pp. 283-289, 1. Sem. 2013.

CORRÊA, Elizabeth S.; BERTOCCHI, Daniela. A cena cibercultural do jornalismo contemporâneo: web semântica, algoritmos, aplicativos e curadoria**.** In: **Revista Matrizes**. Ano 5 – nº 2 jan./jun. 2012, São Paulo – Brasil, pp. 123-144.

CORRÊA, Elizabeth S.; DREYER, Bianca M. Ecossistemas midiáticos na comunicação organizacional: a presença das empresas nas mídias sociais digitais", apresentado no Eixo 3 – Comunicação Corporativa e Práticas de Produção e Consumo Online do VII Simpósio Nacional da Associação Brasileira de Pesquisadores em Cibercultura, realizado de 20 a 22 de novembro de 2013 em Curitiba.

DAMÁSIO, M. J.; DIAS, P.; ANDRADE, J. G. The PR Pyramid: Social media and the new role of public relations in organizations. In: **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, vol. II, nº 4, pp. 11-30, 2012.
Disponível em http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/120.

DUARTE, J. Entrevista em Profundidade. In: DUARTE, J. BARROS, A. (Orgs.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012. pp. 62-83.

ÉPOCA NEGÓCIOS. Disponível em http://epocanegocios.globo.com/Epoca-NEGoCIOS-100/noticia/2014/04/100-empresas-de-maior-prestigio-do-brasil.html. Acesso em 19/06/204.

EXAME.com. Disponível em http://exame.abril.com.br/negocios/releases/estudodacomscorebrazildigitalfutureinfocus2014estadisponivel.shtml. Acesso em 21/06/2014.
FACEBOOK. Disponível em https://www.facebook.com/FacebookBrasil/info. Acesso em 19/06/2014.

FARIAS, Luiz Alberto de. (Org.) Relações Públicas na era dos megafones digitais. In: **Relações Públicas estratégicas**: Técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus Editorial, 2011.

FORBES BRASIL. Disponível em http://forbesbrasil.br.msn.com/listas/as-empresas-com-melhor-reputa%C3%A7%C3%A3o-do-mundo-em-2014-1?page=18. Acesso em 19/06/2014.

FRANÇA, Fábio. **Públicos**: como identificá-los em nova visão estratégica. 3ª ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2012.

GAROTO. *Fanpage*. Disponível em http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/brazil. Acesso em 22/06/2014

GAROTO. *Site* corporativo. Disponível em http://www.garoto.com.br/. Acesso em 12/06/2014.

GODOI, C. BALSINI, C. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. BANDEIRA-DE-MELLO, R. DA SILVA, A. (Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: Paradigmas, Estratégias e Métodos. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012. pp. 89-112.

GRUNIG, James E. Two-Way Symmetrical Public Relations: Past, Present, Future. In: HEALTH, Robert L. (org.). **Handbook of Public Relations**. California: Sage Publications, Inc., 2001.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Aparecida M.; FRANÇA, F. **Relações Públicas:** teoria, contexto e relacionamentos**.** 2ª.ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

GRUPO Altimeter. *Altimeter Group's State of Social Business 2013 Report*. Disponível em http://www.briansolis.com/2013/10/altimeter-groups-state-of-social-business-2013-report/. Acesso em 10/07/2014. Tradução da autora.

HEATH, Robert L. The Frontier of New Communication Technologies. In: HEATH, Robert L. (Org.). **Handbook of Public Relations**. California: Sage Publications, Inc.: 2001, pp. 579-582.

INSTAGRAM. Chocolates Garoto.
Disponível em http://instagram.com/garotochocolates. Acesso no período de 04 a 11 de junho de 2014.

INSTAGRAM. Disponível em http://tudosobreoinstagram.blogspot.com.br/. Acesso em 22/06/2014.

INSTAGRAM. Redes Sociais. Disponível em
http://www.techtudo.com.br/tudo-sobre/s/instagram.html. Acesso em 22/06/2014.

INTERNET INNOVATION. Disponível em
http://www.internetinnovation.com.br/blog/como-sera-a-web-4-0/. Acesso em 30/3/2014.

ISTRATEGY. Disponível em http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2014/01/67-milhoes-de-jovens-abandonam-facebook-em-3-anos-diz-pesquisa.html. Acesso em 21/06/2014.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. São Paulo: Aleph, 2009.

JENKINS, Henry; FORD, Sam; GREEN, Joshua. **Spreadable media**: creating value and meaning in a networked culture. New York: New York University Press, 2013.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. In: **Revista Signo da Universidad Javeriana**, Bogotá, Colombia, 2007.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Os campos acadêmicos da comunicação organizacional e de relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, M. (org.). **Relações Públicas e Comunicação organizacional**: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. (org.). **Comunicação organizacional,** v.1. Histórico, fundamentos e processos. SP: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade**: Novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

LATTIMORE, Dan; Baskin, Otis; Heiman, Suzette Y.; Toth, Elizabeth L. **Relações Públicas**: profissão e prática. Porto Alegre: AMGH, 2012.

LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

LINHAS DE PESQUISA. Disponível em
http://www3.eca.usp.br/pos/ppgcom/apresentacao/organizacao/linhas-de-pesquisa.
Acesso em 14/07/2014.

LORDAN, Edward J. Cyberspin: The Use of New Technologies in Public Relations. In: HEALTH, Robert L. (org.). **Handbook of Public Relations**. California: Sage Publications, Inc.: 2001, pp. 583-590.

MEDEIROS, Vanessa P. A.; FREIRE, Marcelo. Reflexão acerca da aplicabilidade da Teoria Geral da Excelência em Relações Públicas às Redes Sociais na Internet. Apresentado no XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul da Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, ocorrido entre os dias 30 de maio e 01 de junho de 2013 em Santa Cruz do Sul/ RS.

MONTARDO, Sandra Portella. Conteúdo gerado pelo consumidor: reflexões sobre sua apropriação pela Comunicação Corporativa. Artigo apresentado na Intercom – **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**. São Paulo, v.33, n.2, pp. 161-180, jul./dez. 2010.

MONTARDO, S. P.; ROCHA, P. J. Netnografia: incursões metodológicas na cibercultura. **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação**, pp. 1-22, 2005.

NESTLÉ. Disponível em http://corporativo.nestle.com.br/aboutus. Acesso em 19/06/2014.

NESTLÉ. Facebook. Disponível em https://www.facebook.com/Nestle.Brasil?fref=ts. Acesso em 21/04/2014 e 04/06/2014.

NESTLÉ. Prêmios. Disponível em https://www.nestle.com.br/site/anestle/premios.aspx. Acesso em 19/06/2014.

NESTLÉ. Site Corporativo. Disponível em https://www.nestle.com.br/site/home.aspx. Acesso em 26/06/2014.

PAPAKONSTANTINO, 2014. Disponível em http://prezi.com/xhjz3rdbdbgd/the-evolution-of-technology/. Acesso em 30/3/2014.

PEÑA, Maria de Los Dolores Jimenez. 2011. Disponível em http://pt.slideshare.net/mariloli/web-1-web2web-30-web-40. Acesso em: 30/3/2014.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Da aparência à essência das relações públicas: abordagem na perspectiva da teoria crítica e do modo de produção capitalista. In: KUNSCH, M. (Org.). **Relações Públicas: História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas.** São Paulo: Saraiva, 2009, pp. 157-183.

PESQUISA. Hábitos e Comportamento dos usuários de redes sociais no Brasil. Acesso em 10/07/2014. Disponível em http://pt.slideshare.net/Elife2009/pesquisa-estudo-de-comportamento-e-hbitos-de-uso-das-redes-sociais-2013

POPOVA, Diana. Can PR 2.0 be explained?, 2012. In: http://research.bfu.bg:8080/jspui/bitstream/123456789/366/1/BFU_2012_T_XXVII_%20Popova.pdf. Acesso em 15/3/2014, pp. 160-164.

PRSA. Disponível em http://www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined/#.U8a1DfldWSo. Acesso em 16/07/2014

PRWEEK, 2007. Industry enters a new age: PR 3.0. Disponível em http://www.prweekus.com/article/industry-enters-new-age-pr-30/1257953. Acesso em 15/03/2014

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na internet**. 2a ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

REVISTA CARTACAPITAL. As Mais Admiradas. Edição 2013. "*Edição Especial – As Empresas Mais Admiradas no Brasil 2013*", nº 16, novembro/dezembro de 2013. ISSN 1980- 1688.

REVISTA ÉPOCA. Disponível em http://epoca.globo.com/vida/noticia/2014/03/bcansou-do-facebookb-50-outras-redes-sociais-que-estao-bombando.html. Acesso em 15/04/2014.

SANTAELLA, Lucia. **A ecologia pluralista da comunicação**: conectividade, mobilidade, ubiquidade. São Paulo: Paulus, 2010.

SANTAELLA, Lucia. Entrevista concedida ao *site* da UNISINOS em 20/11/2011. Disponível em http://www.ihu.unisinos.br/entrevistas/504504-nao-ha-divorcio-entre-a-evolucao-biologica-humana-e-a-revolucao-tecnologica-entrevista-especial-com-lucia-santaella. Acesso em 23/06/2013.

SCOTT, Meis, 2008. Disponível em http://scottmeis.com/2008/12/01/pr-30-do-you-have-the-skills-to-compete/. Acesso em 6/4/2014.

SEGURA, M. Campanha global da IBM. Disponível em http://aquintaonda.blogspot.com.br/. Acesso em 18/06/2014.

SEGURA, M. Disponível em http://aquintaonda.blogspot.com.br/2014/02/. Acesso em 05/04/2014.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas**: Função Política. São Paulo: Summus, 1995.

SIMÕES, Roberto Porto. Por uma rede teórica para relações públicas: uma forma abreviada da teoria. São Paulo: Saraiva, 2009, pp. 143-155. In: KUNSCH, M. (org.). **Relações Públicas: História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas.**

SOLIS, Brian. PR 2.0 Is Not Web 2.0, 2007. Disponível em http://www.briansolis.com/2007/02/pr-20-is-not-web-20/. Acesso em 20/3/2014.

SOLIS, Brian. PRWeek Claims Industry Enters Age of PR 3.0 – They Couldn't be More Wrong, 2007. Disponível em http://www.briansolis.com/2007/04/prweek-claims-industry-enters-age-of-pr/. Acesso em 20/3/2014.

SOLIS, Brian; Breakenridge, Deirdre. **Putting the Public back in Public Relations**: How Social Media is Reinventing the Aging Business of PR. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc. Publishing as FT Press, 2009.

SOUTO, L. **Mediação em serviços de disseminação seletiva de informações no ambiente de bibliotecas digitais federadas**. Tese de Doutorado. Escola de Comunicações e Artes da Universidasde de São Paulo, São Paulo, 2008.

SPRINGSTON, Jeffrey K. Public Relations and New Media Technology: The Impact of the Internet. In: HEALTH, Robert L. (Org.). **Handbook of Public Relations**. California: Sage Publications, Inc.: 2001, pp. 603-614.

STASIAK, Daiana.Visibilidade e interação na era da cibercultura: novas propostas comunicacionais para as organizações. Apresentado no Congressso ABRAPCORP, 2014.

TERRA, C. **Mídias Sociais e agora?** O que você precisa saber para implementar um projeto de mídias sociais. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011.

TERRA, C. **Usuário Mídia**: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais. Tese de Doutorado. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

TERRA, Carolina F. A comunicação bidirecional, direta e instantânea, como o padrão dos relacionamentos das Relações Públicas Digitais". In: **Revista Eletrônica Liceu On-line,** junho/agosto de 2007.

TERRA, Carolina F. A comunicação organizacional em tempos de redes sociais *on-line* e de usuários-mídia. In: XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, IX Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisa em Comunicação. Curitiba, 2009. Disponível em http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-0495-1.pdf. Acesso em 21/06/2014.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade**: uma teoria social da mídia. 15a ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

TWITTER. Dados. Disponível em http://idgnow.com.br/internet/2013/04/30/twitter-e-a-rede-social-que-mais-cresce-no-mundo-diz-pesquisa/. Acesso em 25/06/2014.

TWITTER. Disponível em http://www.techtudo.com.br/tudo-sobre/s/twitter.html. Acesso em 24/06/2014.

TWITTER. Empresa. Disponível em http://idgnow.com.br/internet/2014/02/05/twitter-descobriu-caminho-da-receita-mas-usuarios-abandonam-o-ninho/. Acesso em 25/06/2014.

TWITTER. Garoto. Disponível em http://www.socialbakers.com/twitter/Garoto. Acesso em 25/06/2014.

TWITTER. IDGNOW. Disponível em http://idgnow.com.br/internet/2014/04/17/infografico-twitter-revela-perfil-dos-seus-usuarios-no-brasil/. Acesso em 25/06/14.

TWITTER. Redes Sociais. Disponível em http://www.techtudo.com.br/tudo-sobre/s/twitter.html. Acesso em 25/06/2014.

TWITTER. SAC Garoto. Disponível em http://www.socialbakers.com/twitter/SACGaroto. Acesso em 25/06/2014.

TWITTER. SAC Garoto. Disponível em https://twitter.com/sacgaroto . Acesso em 03/07/2014.

USP. USP avança 12 posições no ranking do QS World University Rankings. Disponível em http://www3.eca.usp.br/noticias/usp-avan-12-posi-es-no-ranking-do-qs-world-university-rankings. Acesso em 10/07/2014.

WIKIPÉDIA. Cibercultura. Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Cybercultura. Acesso em 14/6/2014.

WIKIPÉDIA. Facebook. Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Facebook. Acesso em 19/06/2014.

WIKIPÉDIA. Netnografia. Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Netnografia. Acesso em 14/06/2014.

WIKIPÉDIA. *Site.* Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Site. Acesso em 26/06/2014.

WIKIPÉDIA. Web 1.0 Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/World_Wide_Web#Web_1.0. Acesso em 22/03/2014.

WIKIPÉDIA. Web 2.0 Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/World_Wide_Web#Web_1.0. Acesso em 22/3/14.

WIKIPÉDIA. Web 3.0 Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Web_3.0. Acesso em 22/3/14.

YIN, R. **Estudo de Caso:** Planejamentos e Métodos. 4ª. ed.. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOUTUBE. Disponível em https://www.youtube.com.br. Acesso em 25/06/2014.

YOUTUBE. *Statistics*. Disponível em http://www.socialbakers.com/youtube-statistics/channel/garotochocolates. Acesso em 26/06/2014.

YOUTUBE. Vídeos. Disponível em http://www.agenciars.com.br/blog/youtube-o-maior-portal-de-compartilhamento-de-videos-do-mundo/#. Acesso em 26/06/2014.

YOUTUBE. Canal da Garoto. Disponível em https://www.youtube.com/user/GarotoChocolates/videos. Acesso em 12/06/2014.

Apêndice A

Perguntas roteiro:

1. Posso gravar? Se você não quiser responder alguma pergunta, não tem problema.

2. Por favor, qual seu nome completo e formação?

3. Qual seu cargo atualmente?

4. Você está na Nestlé faz quantos anos?

5. Quais são as áreas e/ou funções que estão com você hoje?

6. Posso dizer que toda a comunicação da Nestlé Brasil nas plataformas de mídias sociais está com você? Ou é apenas o institucional?

7. Você acompanhou a decisão da empresa em fazer parte das plataformas de mídias sociais?

8. Foi uma iniciativa do Brasil ou veio da matriz?

9. Há quanto tempo posso dizer que vocês estão utilizando as mídias sociais na comunicação?

10. O que você pensa sobre as mídias sociais?

11. Você acredita que a participação da empresa nessas mídias é significativa, ou seja, você acha que traz algum retorno?

12. Por que a Nestlé resolveu fazer parte das mídias sociais?

13. Em quais plataformas de mídias sociais vocês estão presentes?
    [ ] Facebook
    [ ] Twitter
    [ ] Instagram
    [ ] Utilizam o WhatsApp?
    [ ] Alguma outra?

14. Em relação ao Facebook, por exemplo, pelo que pesquisei no site, vocês têm 58 marcas. Tem uma página no Facebook para cada uma?

15. Por que tantas plataformas?

16. Qual você considera mais importante e por quê?

17. Quem atualiza. Agência ou vocês?

18. Se for agência, vocês precisam aprovar?

19. Em uma situação de crise qualquer, como, por exemplo, aquela que aconteceu no link para visita a fábrica na *fanpage* institucional do Facebook, como vocês são envolvidos e como costumam reagir?

20. Muitas empresas hoje ainda participam das plataformas de mídias sociais digitais porque acreditam que precisam estar lá, mas não tem uma presença forte. Pela atuação de vocês, entendo que há um planejamento (estratégia) para direcionar esta atuação. É isso?

21. Você sente diferença no planejamento da comunicação antes e depois das mídias sociais?

22. Vocês incluem no planejamento da comunicação o digital (mídias sociais) ou esse tema é tratado separado?

23. Vocês atuam de acordo com um planejamento feito no Brasil ou as diretrizes vêm prontas da Suíça?

24. Vocês têm autonomia ou eles precisam aprovar o planejamento?

25. O planejamento da comunicação é feito contemplando todos os produtos ou vocês tem planejamentos separados?

26. Como você vê o indivíduo que visita, curte ou interage com a página da Nestlé? Quem é ele para você?

27. Você considera esse indivíduo um:
    [ ] Cliente
    [ ] Público
    [ ] Grupo específico de interesse da empresa
    [ ] Audiência
    Outros?

28. Esta é a forma como você gostaria de identificá-los ou tem outra que você gostaria que eles fossem futuramente?

29. Você considera que com o advento das tecnologias de comunicação, principalmente, as plataformas de mídias sociais digitais, o público ganhou poder diante das empresas?
    [ ] Sim
    [ ] Não

30. E você acha que, por consequência, as empresas perderam a totalidade do discurso?
    [ ] Sim
    [ ] Não

31. Normalmente, as áreas ou outras diretorias procuram vocês ou vocês aqui oferecem um projeto de comunicação para determinado produto?

32. Quem cuida do conteúdo de determinado produto no Facebook, a área de marketing ou vocês?

33. Vocês têm alguma participação nisso?

34. E numa situação de crise, vocês são envolvidos?

35. O que você considera como o maior retorno da participação da empresa nas mídias sociais?

36. Você acredita que aumente a visibilidade da marca?

37. Quais são as principais características das mídias sociais para você?

38. Qual ou quais palavras você acredita que correspondem à atuação da empresa no Facebook institucional? E no Facebook da Garoto? E no Twitter da Garoto? E no SAC da Garoto no Twitter? E no Instagram? E no YouTube?
    [ ] Interação? ( ) sim ( ) não
    [ ] Diálogo? ( ) sim ( ) não
    [ ] Relacionamento? ( ) sim ( ) não
    [ ] Visibilidade para a marca? ( ) sim ( ) não
    [ ] Participação? ( ) sim ( ) não
    Alguma outra?

39. O que você entende que é importante numa página de mídia social digital, como o Facebook, por exemplo, é a quantidade de pessoas que curtem sua página ou a quantidade de comentários e interações com as pessoas?

40. Vocês planejam as mensagens que são postadas no Facebook ou vocês inserem o conteúdo de forma não prevista, ou seja, num formato de participação aberta?

41. Você já teve alguma experiência de deixar o público construir algum conteúdo com a empresa nas plataformas de mídia social digital?

42. Ou você prefere apenas postar quase que diariamente as mensagens e deixar o público comentar?

43. Você acredita que o compartilhamento de conteúdo pode contribuir para que comunidades sejam criadas e se fortaleçam diante da marca?

44. Podemos dizer que, na Nestlé, a comunicação é integrada? Ou seja, que sua diretoria, por meio da comunicação institucional, interage com as áreas de marketing e comunicação interna, por exemplo, antes de publicar algo?

45. E quem faz a gestão dessa comunicação é sua diretoria?

46. Em uma situação de conflito qualquer nas plataformas de mídia social digital, vocês se comunicam com os públicos (dialogam com eles) e fazem algum tipo de pesquisa? Ou preferem não comentar?

47. Você já ouviu falar ou acredita que devemos estimular o contar histórias nas mídias sociais?

48. Você acredita que uma boa comunicação é formada por diferentes tipos de mídia, por exemplo, a mídia tradicional, a híbrida, a de propriedade e a social ou não?

49. Qual é a sua percepção ou avaliação em relação à atuação da empresa no ambiente digital?

50. Existe algum resultado de pesquisa que fale sobre a atuação da Nestlé nas mídias sociais?

51. É a mesma agência que controla todas as páginas do Facebook? E as outras plataformas?

52. Como é a participação da área de vocês nisso?

53. Como você vê a diferença de curtidas (em números) e a interação dos usuários nas páginas? O Institucional é o que tem o menor número e menos interação se comparado com a página da Garoto. Por quê?

54. Qual a relação de vocês com a diretoria de valor compartilhado/responsabilidade social?

55. Você gostaria de me contar mais alguma coisa? Acrescentar alguma informação?