

Teresa Ruão, Ronaldo Neves & José Zilmar (Eds.)

# A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E OS DESAFIOS TECNOLÓGICOS: ESTUDOS SOBRE A INFLUÊNCIA TECNOLÓGICA NOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES



© CECS 2017 Todos os direitos reservados  
A presente publicação encontra-se disponível gratuitamente em:  
[www.cecs.uminho.pt](http://www.cecs.uminho.pt)

<b>Título</b>	A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações
<b>Editores</b>	Teresa Ruão, Ronaldo Neves & José Zilmar
<b>ISBN</b>	978-989-8600-70-7
<b>Capa</b>	Composição: Pedro Portela
<b>Formato</b>	eBook, 237 páginas
<b>Data de publicação</b>	2017, dezembro
<b>Editora</b>	CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Universidade do Minho Braga . Portugal
<b>Diretor</b>	Moisés de Lemos Martins
<b>Vice-Diretor</b>	Manuel Pinto
<b>Formatação gráfica e edição digital</b>	Ricardina Magalhães
<b>Assistente editorial</b>	Ana Isabel Lopes

Esta publicação é financiada no âmbito do Programa Estratégico do CECS (UID/CCI/00736/2013) pelo COMPETE: POCL-01-0145-FEDER-007560 e FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia.



# SUMÁRIO

---

<b>A Comunicação Organizacional sob a influência tecnológica: um paradigma que veio para ficar</b>	<b>5</b>
--	----------

Teresa Ruão, Ronaldo Neves & José Zilmar

---

## **PARTE I – VISÕES DE PORTUGAL E DO BRASIL** **13**

<b>Os hospitais são nossos amigos? Um estudo sobre o papel do Facebook na comunicação dialógica das organizações hospitalares</b>	<b>15</b>
---	-----------

Gisela Gonçalves

---

<b>Panorama da produção científica em Comunicação Organizacional no Brasil: avanços epistemológicos, práticas discursivas e redes digitais</b>	<b>35</b>
--	-----------

Ivone de Lourdes Oliveira & Ângela Marques

---

<b>O papel dos <i>social media</i> nas crises reputacionais</b>	<b>55</b>
---	-----------

Patrícia Dias & José Gabriel Andrade

---

<b>Comunicação Organizacional e imagem-conceito: sobre gestão de sentidos no ambiente digital</b>	<b>71</b>
---	-----------

Rudimar Baldissera

---

## **PARTE II – LEITURAS MÚLTIPLAS** **89**

<b><i>No-Poo</i><sup>®</sup>, <i>Low-Poo</i><sup>®</sup> e pós-modernidade: os desafios da construção da identidade organizacional no contexto das redes sociais da internet</b>	<b>91</b>
--	-----------

Ana Karolina Santos, Priscila Gomes da Silva & Marcelo Pereira da Silva

---

<b>A contribuição brasileira para o estudo da comunicação das organizações em contextos digitais</b>	<b>109</b>
--	------------

Carolina Terra, Gisela Ferreira de Sousa & Tiago Mainieri

---

<b><i>Site</i> corporativo e observação como métodos de pesquisa da cultura organizacional e da comunicação mercadológica</b>	<b>123</b>
---	------------

Desire Menezes Torres, Clara Tasca Grossi, Flávia Miranda Paniago & Manuela Caroline Santana

---

<b>A organização transparente: para uma perspetiva comunicacional e constitutiva da transparência digital</b>	<b>139</b>
Eunice Castro Seixas	
<hr/>	
<b><i>Social media</i>: sistemas indutores do <i>employer brand</i> nas organizações</b>	<b>157</b>
Isabel Casaca	
<hr/>	
<b>As mídias sociais como ferramentas estratégicas em uma empresa de cemitérios e serviços funerários</b>	<b>171</b>
Lorena Fagundes Faustino, Manoel da Rocha Neto, Laís da Silva Barreto & Lydia Pinto Brito	
<hr/>	
<b>Transparência nos formatos de comunicação comercial: conteúdos patrocinados <i>online</i> e o seu intento</b>	<b>187</b>
Sónia Pedro Sebastião	
<hr/>	
<b>O impacto da comunicação <i>online</i> na construção de um posicionamento socialmente responsável: as universidades públicas portuguesas</b>	<b>203</b>
Sónia Silva, Teresa Ruão & Gisela Gonçalves	
<hr/>	
<b>PARTE III – RECENSÃO</b>	<b>221</b>
<b>Silvius, G. (Ed.) (2016). <i>Strategic integration of social media into project management practice</i>. Hershey, PA: IGI Global.</b>	<b>223</b>
Ana Isabel Lopes	
<hr/>	
<b>NOTAS BIOGRÁFICAS</b>	<b>229</b>

## A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL SOB A INFLUÊNCIA TECNOLÓGICA: UM PARADIGMA QUE VEIO PARA FICAR

Numa iniciativa conjunta, que pretendeu sedimentar uma relação académica de anos, o Grupo de Pesquisa de Estudos Avançados de Comunicação Organizacional (ECO) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, do Brasil, e o Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS) da Universidade do Minho, em Portugal, decidiram avançar com uma publicação destinada a promover a produção e divulgação do pensamento científico sobre a Comunicação Organizacional e Estratégica, destacando as mudanças que têm acontecido na área pela introdução das *novas* tecnologias de comunicação e de informação sobretudo a partir da década de 1990. Uma abordagem temática que a Comunicação Organizacional declinou realizar aprofundadamente até anos mais recentes, altura em que se tornava incontornável reconhecer que a tecnologia tinha trazido mudanças mais profundas do que a simples inovação de meios e canais. A influência tecnológica teve, de facto, repercussões muito para além da metáfora da “conduta” (Putnam, Philips & Chapman, 1996), que parece não abandonar o campo, e foi atingindo o coração da teoria da Comunicação Organizacional, da profissão de comunicador ou relações públicas, do ensino na área e da pesquisa especializada.

É certo que os processos de comunicação estão sempre a mudar, para criar e refletir novos fenómenos, estruturas ou relações, do que resulta a necessidade de fazer evoluir a sua investigação em matéria de tópicos, metodologias ou abordagens teóricas. Mas a introdução das *novas* tecnologias revolucionou o mundo da comunicação nas organizações. Tendo começado de forma lenta nos anos 1970, com o nascimento do que se apelidou mais tarde de Sociedade da Informação, esta revolução foi transformando práticas e modos de trabalho, ao mesmo tempo que afetava, ainda que de forma mais lenta, modos de pensar e estruturas socio-laborais. E depois da famosa *bolha da internet*, ou bolha especulativa criada pelas empresas

“.com” na bolsa de valores dos anos 90, a Comunicação Organizacional começou a olhar com maior atenção para este fenómeno enquanto emergente tópico de pesquisa. Contudo, só em finais da década é que o campo reconheceu verdadeiramente a profunda influência tecnológica produzida pela internet no campo da Comunicação Organizacional, iniciando-se um período de multiplicação da investigação sobre a temática. E hoje, passados quase 20 anos, podemos afirmar com segurança que a Comunicação Organizacional constitui “indiscutivelmente o domínio da pesquisa em comunicação mais minuciosamente revisto”, sendo a análise das estruturas e tecnologias um dos seus desafios principais (Jones, Watson, Dardner & Gallois, 2004, p. 723).

À medida que as mudanças tecnológicas avançaram, a Comunicação Organizacional e Estratégica precisou de reinventar-se. O cenário social em que atuam as organizações é agora muito diferente do passado:

em todo o mundo, as pessoas usam a internet para comunicar via *e-mail*; leem as notícias; acedem a informação médica, governamental e financeira; participam em leilões *online*; compram e vendem ações; e fazem reservas de viagem. Os utilizadores também comunicam com as empresas direta e indiretamente através de uma lista crescente de *websites*, salas de *chat online*, e *blogs*. (Argenti, 2006, p. 357)

A internet é hoje indiscutivelmente um fenómeno social de grande dimensão. E todas estas mudanças tecnológicas trouxeram desafios e oportunidades à comunicação organizacional.

A internet aumentou a faculdade de interação direta das organizações com os seus *stakeholders*, mesmo quando estes estão dispersos geograficamente, ou a sua capacidade de partilha de informação a baixos custos. Ainda que a perceção das desvantagens tenha igualmente emergido, à medida que as empresas e instituições perceberam que iam perdendo o controlo na disseminação da informação sobre si, sobre os seus produtos ou sobre as suas marcas. Porque o potencial de interação gerado pela internet se tornou acessível a todos e não apenas às entidades coletivas comerciais ou sociais, e qualquer cidadão pode criar e partilhar a informação que julga pertinente ou simplesmente lhe dá prazer. E sendo que a informação ou opinião positiva sobre as organizações lhes é favorável, já a disseminação da informação negativa pode ser um problema muito sério.

De resto, a tecnologia mudou de forma profunda a dinâmica da comunicação interna nas organizações, porque alterou a forma como os

colaboradores interagem com a gestão de topo, ou entre si, criando um novo sentido de “igualdade” (Argenti, 2006). Os membros da organização estão hoje ligados eletronicamente, mais do que fisicamente. Muitos trabalham a partir de casa para organizações tradicionais ou para organizações elas próprias virtuais. A informação flui de modo rápido e detalhado entre níveis hierárquicos, reduzindo barreiras departamentais. A cooperação e a coordenação entre colaboradores é incrementada. Os colaboradores são agora criadores de informação e de sentido organizacional de modo mais autónomo e multiplicador. Através do *e-mail*, dos blogues, dos fóruns ou das redes sociais tornam-se gestores e editores da informação. E o ideal da comunicação face-a-face parece sair questionado. Canais de comunicação mais ágeis desenvolvem forças produtivas também elas mais ágeis.

Mas, com o tempo, o otimismo sobre o potencial da comunicação interna mediada pelas tecnologias começou a ser equilibrado com algumas constatações sobre os seus riscos. Em breve se percebeu que a ausência de interação física aumenta a dificuldade de partilha da missão, visão e valores organizacionais, reduzindo a capacidade de criação, partilha e manutenção de cultura e identidade. A construção do sentido de pertença pelos meios *online* é mais fraca e volátil. E reagindo a estas dificuldades, as organizações começaram a testar estratégias para promover a identificação organizacional nestes contextos.

Ao mesmo tempo, as tecnologias produziram a diluição das fronteiras organizacionais com o exterior, num processo em que os fenómenos descritos para o universo interno acontecem igualmente na relação com os *stakeholders* externos. Os canais *online* aproximaram os membros da organização do exterior, facilitando a recolha da informação, mas igualmente a disseminação, sem *gatekeeper*, dos dados internos. A organização parece colocar no exterior cada vez mais mensagens com origem em fontes estratégicas oficiais, mas também por canais informais potenciados pela abrangência dos meios tecnológicos. Ao mesmo tempo que cresce a exigência de partilha de informação por parte dos estados e das organizações supranacionais, num exercício de reivindicação de transparência organizacional e de prestação de contas públicas (Christensen, 2002). O ambiente de turbilhão informativo parece estar instalado.

Com base nestas formas de partilha, e num conjunto de outras fontes de informação como o *word of mouth* com origens diversas, os públicos externos desenvolvem representações mentais, mais ou menos refletidas, que passaram a poder disseminar diretamente através de histórias *online* que partilham sobre as marcas, sobre os produtos ou sobre o comportamento

das empresas, e tudo de modo massificado e num tempo recorde. Assim, as tecnologias de comunicação e os *social media*<sup>1</sup> tornaram possível aos *stakeholders* participar, como nunca antes visto, na criação e gestão do sentido organizacional num ambiente de “*prosumer to prosumer*” (Hearn, Foth & Gray, 2008). E o paradigma da comunicação *one-to-many*, ainda predominante em muitas empresas, deixou de funcionar como no passado. Exige-se uma prática híbrida de utilização de novos e velhos meios, que tem permitido manter as relações com os *stakeholders* já conquistados e atingir novos públicos, dificilmente visíveis ou acessíveis pelo modelo tradicional da comunicação organizacional. Com a vantagem de que as tecnologias facilitam a medição e adequação dos programas de comunicação, através do recurso a metodologias e técnicas de sondagem *online*, que permitem às organizações conhecer melhor os seus públicos e a sua reação às mensagens (muitas vezes em tempo real).

Mas esta mudança comunicacional paradigmática implica novas normas, valores e literacia (Hearn et al., 2008) que, por sua vez, exigem uma profunda aprendizagem organizacional e social. Instalou-se um modelo amplamente participativo de criação e gestão de comunicação, cultura, identidade e imagem que produz novos reptos para as organizações habituadas ao controlo e pouco preparadas para funcionamentos mais abertos e democráticos. Apesar de os meios tecnológicos propiciarem um nível de apoio e envolvimento com as marcas nunca visto noutra momento histórico, também facilitam o desenvolvimento de “grupos de antagonistas” (Argenti, 2006) a quem não se exige o mesmo nível de correção e prova como à empresa. Dá-se lugar a uma informação aberta, mas também desregulada.

Em suma, o espaço organizacional evoluiu muito nas últimas décadas, instalando-se um ambiente de crescente complexidade e sofisticação da comunicação. E para que as organizações e a sociedade possam reagir adequadamente às mudanças – que no campo tecnológico são aceleradas – é muito importante que as universidades e os centros de investigação contribuam com a produção de conhecimento sustentado, rigoroso e atualizado. Recorrendo com frequência à pesquisa interdisciplinar com outros campos do saber para lá das Ciências Sociais, como as Ciências da Computação ou campos relacionados.

---

<sup>1</sup> Neste livro, usaremos a designação *social media*, em detrimento da sua tradução literal para português, por considerarmos que melhor exprime o fenómeno em referência e respeitando a tradição linguística do campo. Contudo, nos textos produzidos em português do Brasil, manteremos a expressão “mídias sociais” por ser de uso corrente na literatura do país.

Contudo, atrevemo-nos a afirmar que a maior responsabilidade cai sobre o campo da Comunicação Organizacional, área fundacional do estudo de todos os fenómenos da comunicação a acontecer em ambiente empresarial ou institucional. E julgamos que a inquietação de Corman em 2006 continua válida: “como podemos explicar esta atitude *laissez-faire* por parte dos investigadores de Comunicação Organizacional face à tecnologia, quer como tópico quer como ferramenta [de pesquisa]?” (Corman, 2006, p. 334). A inclinação da disciplina para resistir ao estudo das tecnologias parece resultar da sua tendência para ser mais teórica do que pragmática. Mas, se nos abirmos mais ao estudo do comportamento humano, mais fácil será integrar os estudos das tecnologias na compreensão da comunicação das organizações. E disso resultará certamente uma afirmação da disciplina, que em muito evoluiu na última década, inclusivamente à custa dos estudos da influência tecnológica na comunicação.

Ora, na busca da organização do contributo académico luso-brasileiro para o estudo dos fenómenos de Comunicação Organizacional sob a influência tecnológica, e porque acreditamos ser este um paradigma que veio para ficar, avançamos com a publicação deste livro que conta com a participação de numerosos e reputados investigadores dos dois países. O livro encontra-se dividido em três partes: na primeira, agrupamos os artigos de um conjunto de autores convidados; na segunda, dispomos os trabalhos selecionados (em processo de revisão cega); e na terceira, publicamos a revisão de um livro que analisa o uso de redes sociais na comunicação interna em ambiente de gestão de projetos.

Assim, encontramos na Parte I – intitulada “Visões de Portugal e do Brasil” – o artigo de Gisela Gonçalves denominado “Os hospitais são nossos amigos? Um estudo sobre o papel do Facebook na comunicação dialógica das organizações hospitalares”; o trabalho de Ivone de Lourdes Oliveira e Ângela Marques com o título “Panorama da produção científica em Comunicação Organizacional no Brasil: avanços epistemológicos, práticas discursivas e redes digitais”; o contributo de Rudimar Baldissera, intitulado “Comunicação Organizacional e imagem-conceito: sobre gestão de sentidos no ambiente digital”; e ainda o estudo de Patrícia Dias e José Gabriel Andrade sobre “O papel dos *social media* nas crises reputacionais”.

Já na Parte II – que denominamos “Leituras múltiplas da Comunicação e da Tecnologia” – podemos conhecer estudos de diferentes autores (organizados por ordem alfabética) e que abrangem temáticas muito variadas: Ana Karolina Santos, Priscila Gomes da Silva e Marcelo Pereira da Silva apresentam-nos a pesquisa “*No-Poo*®, *Low-Poo*® e pós-modernidade: os

desafios da construção da identidade organizacional no contexto das redes sociais da internet”; Carolina Terra, Gisela Ferreira de Sousa e Tiago Mainieri analisaram “A contribuição brasileira para o estudo da comunicação das organizações em contextos digitais”; Desire Menezes Torres, Clara Tasca Grossi, Flávia Miranda Paniago e Manuela Caroline Santana trabalharam o “*Site* corporativo e a observação como métodos de pesquisa da cultura organizacional e da comunicação mercadológica”; Eunice Castro Seixas escreveu “A organização transparente: para uma perspectiva comunicacional e constitutiva da transparência digital”; Isabel Casaca dedicou-se aos “*Social media*: sistemas indutores do *employer brand* nas organizações”; Lorena Faundes Faustino, Manoel da Rocha Neto, Laís da Silva Barreto e Lydia Pinto Brito realizaram um estudo de caso que expõem no texto “As mídias sociais como ferramentas estratégicas em uma empresa de cemitérios e serviços funerários”; Sónia Pedro Sebastião estudou a “Transparência nos formatos de comunicação comercial: conteúdos patrocinados *online* e o seu intento”; e Sónia Silva, Teresa Ruão e Gisela Gonçalves apresentam “O impacto da comunicação *online* na construção de um posicionamento socialmente responsável: as universidades públicas portuguesas”.

Por último, na Parte III – que designamos de “Recensão” – apresentamos a leitura de Ana Isabel Lopes sobre a obra *Strategic Integration of Social Media into Project Management Practice* (2016), editada por Gilbert Silvius. Trata-se de um livro que proporciona uma abordagem ampla e inovadora ao conceito de *social project management*, propondo soluções para uma gestão eficaz e eficiente da comunicação na gestão de projetos. Este inclui uma análise da influência tecnológica na comunicação humana aplicada às organizações a partir de contributos de outros campos científicos e é, por isso mesmo, enriquecedor.

Resta-nos agradecer a todos quantos participaram nesta obra: aos Revisores, pelo seu valioso e experiente olhar sobre os trabalhos académicos que analisaram; aos Autores, pelo terem decidido publicar connosco os resultados das suas pesquisas; e à equipa de Redatores Editoriais, que tornaram possível a publicação.

Lista de revisores deste livro:

- Professora Doutora Ana Melo
- Professor Doutor César Neto
- Professor Doutor Francisco de Assis Guimarães
- Professora Doutora Gisela Gonçalves

- Professor Doutor José Gabriel Andrade
- Professora Doutora Mafalda Eiró Gomes
- Professor Doutor Luis Del Carratore
- Professora Doutora Patrícia Dias
- Professora Doutora Sandra Marinho
- Professora Doutora Sandra Pereira
- Professora Doutora Sara Balonas
- Professora Doutora Sónia Sebastião

Aos leitores da obra deixamos os votos de que esta seja uma publicação enriquecedora!

Os Editores

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argenti, P. A. (2006). How technology has influenced the field of Corporate Communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20, 357-370. doi: 10.1177/1050651906287260
- Christensen, L. T. (2002). Corporate Communication: the challenge of transparency. *Corporate Communications: An International Journal*, 7, 162-169. doi: 10.1108/13563280210436772
- Corman, S. R. (2006). On being less theoretical and more technological in Organizational Communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20, 325-338. doi: 10.1177/1050651906287256
- Hearn, G.; Foth, M. & Gray, H. (2008). Applications and implementations of new media in corporate communications: an action research approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(1), 49-61. doi: 10.1108/13563280910931072
- Jones, E.; Watson, B.; Dardner, J. & Gallois, C. (2004). Organizational Communication: challenges for the new century. *Journal of Communication*, 54, 722-750. doi: 10.1111/j.1460-2466.2004.tb02652.x

Putnam, L. L.; Phiplips, N. & Chapman, P. (1996). Metaphors of communications and organization. In S. R. Clerg; C. Hardy & W. R. Word (Eds.), *Handbook of Organizational Studies* (pp. 375-408). Thousand Oaks: Sage.

Citação:

Ruão, T.; Neves, R. & Zilmar, J. (2017). A Comunicação Organizacional sob a influência tecnológica: um paradigma que veio para ficar. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 5-12). Braga: CECS.

## **PARTE I – VISÕES DE PORTUGAL E DO BRASIL**



# OS HOSPITAIS SÃO NOSSOS AMIGOS? UM ESTUDO SOBRE O PAPEL DO FACEBOOK NA COMUNICAÇÃO DIALÓGICA DAS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES

## RESUMO

Alicerçado no paradigma dialógico das relações públicas, o objetivo deste capítulo é analisar a forma como as organizações hospitalares utilizam o Facebook para comunicar e construir relações com os seus pacientes e seguidores. Através de uma análise de conteúdo a perfis de Facebook, reflete-se sobre como os princípios dialógicos de Kent e Taylor são aplicados na gestão desta rede social pelos hospitais de Portugal. Especial atenção é dada à comunicação sobre o vírus Zika, de interesse público no momento da análise empírica. O estudo evidencia que os hospitais portugueses têm presença no Facebook, mas que não utilizam a rede social de forma dialógica nem para comunicar sobre temas atuais de interesse público. A originalidade deste estudo decorre da reduzida aplicação dos princípios dialógicos em redes sociais em estudos prévios, em geral, e no campo das organizações hospitalares, em particular.

## PALAVRAS-CHAVE

Princípios dialógicos; organizações hospitalares; Facebook; Portugal

---

## 1. INTRODUÇÃO

No dia 15 de janeiro de 2016, a Direção-Geral de Saúde (DGS) emitia o primeiro de três comunicados sobre um potencial surto do vírus Zika<sup>1</sup> em

---

<sup>1</sup> O Zika é um vírus transmitido pela picada de mosquitos da espécie *Aedes Aegypti*. Começou por ser identificado em macacos, em 1947, na floresta zika (Uganda), daí o seu nome. O primeiro caso em humanos foi detetado também no Uganda e na Tanzânia, em 1952. As pessoas com a doença do vírus Zika podem ter sintomas como febre ligeira, erupções cutâneas, conjuntivite, dores nas articulações, mal-estar ou dor de cabeça. Existe consenso científico de que o vírus Zika é a causa da microcefalia e da síndrome de Guillain-Barré. Atualmente, há registo de mais de 20 países afetados, sobretudo na América Latina. Ver <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/zika/pt/>

Portugal, que seria replicado, amplificado e alvo de atenção editorial nos vários meios de comunicação social. Nesses comunicados, a DGS preocupava-se em esclarecer a população portuguesa, aconselhando os viajantes que apresentassem sintomas, a contactar a linha telefónica Saúde 24, e as mulheres grávidas, principal grupo de risco, a consultar o seu médico assistente caso tivessem viajado para áreas afetadas<sup>2</sup>. Apesar de Portugal ser um país de baixo risco, a 28 de janeiro havia já seis casos confirmados, todos importados da América do Sul. No dia 01 de fevereiro de 2016, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarava o vírus Zika uma emergência de saúde global, prevendo que quatro milhões de pessoas poderiam ser infectadas só nesse ano. As autoridades médicas realçavam assim a urgência de encontrar uma resposta global para uma infeção que tem sido associada a graves anomalias cerebrais em recém nascidos<sup>3</sup>.

Os temas de saúde pública, especialmente se associados a casos de emergência, como pandemias, são alvo de grande atenção mediática e consequentemente despertam um elevado interesse nas audiências (Lopes, Ruão, Marinho & Araújo, 2012). Muitas vezes tratadas de forma sensacionalista, as notícias sobre doenças, surtos e epidemias têm o poder de induzir comportamentos de procura de informação e esclarecimentos – sobre sintomas, tratamentos, casos, mortes – tanto nos meios de comunicação clássicos como em ambiente *online*. Além dos noticiários tradicionais, também os *websites*, *blogs*, *social media*, são hoje uma fonte importante de informação, muitas vezes consultados sem qualquer filtro sobre a credibilidade do emissor e a qualidade da mensagem.

Neste capítulo partimos do pressuposto de que as organizações hospitalares, dada a natureza da sua missão na sociedade, são uma fonte idónea de informação sobre saúde. Serão por isso mesmo produtoras de conteúdos de qualidade, quer em relação a temas de saúde em geral, quer em relação a temas de emergência em saúde pública, como seja o caso do vírus Zika. De acordo com a sondagem da OMS, em 2015, na União Europeia, as organizações de saúde de 81% dos Estados-membros utilizavam os *social media* para promover mensagens sobre saúde integradas em campanhas de saúde pública, 74% para fazer anúncios gerais sobre temas de saúde, 65% para obter *feedback* sobre os seus serviços, e em cerca de

---

<sup>2</sup> Os três comunicados da DGS foram emitidos em 15 de janeiro, 28 de janeiro e 16 de fevereiro de 2016 e estão disponíveis na íntegra no *site* da Direção-Geral de Saúde, ver <https://www.dgs.pt/paginas-de-sistema/saude-de-a-a-z/zika.aspx>

<sup>3</sup> Comunicado da OMS. Ver <http://www.who.int/mediacentre/news/statements/2016/1st-emergency-committee-zika/en/>

metade dos países, para fazer anúncios de emergência. Neste contexto, a hipótese que guiará este estudo é a de que os hospitais portugueses acompanham essa tendência europeia, utilizando o Facebook<sup>4</sup>, a rede social com maior impacto e relevância na internet, para comunicar e interagir com os seus pacientes e seguidores sobre temas de saúde em geral, e sobre o tema do vírus Zika, em especial.

O capítulo divide-se em duas partes principais, a revisão da literatura e a aplicação empírica. A revisão bibliográfica é apresentada em dois momentos. Em primeiro lugar, discute-se a comunicação de saúde *online*, em especial, as tendências e os desafios enfrentados pelas organizações hospitalares na gestão da comunicação nas redes sociais. De seguida, discute-se sobre o potencial da internet na construção de relações entre as organizações e os seus públicos, dando especial ênfase ao modelo dos cinco princípios dialógicos de Kent e Taylor (1998, 2002). Na parte empírica, reflete-se sobre o potencial estratégico da comunicação online na construção de relações através do estudo do papel do Facebook na comunicação das organizações hospitalares.

## 2. COMUNICAÇÃO DE SAÚDE ONLINE

De acordo com o “Health Online Project” (2013), promovido pelo Pew Research Center’s Internet & American Life Project, um em cada três americanos adultos faz pesquisas sobre temas médicos na internet<sup>5</sup>. Na Europa, a sondagem da OMS sobre *eHealth* (2007), aplicada em sete países (incluindo Portugal), mostrava que 71% dos internautas recorrem à internet para pesquisar sobre saúde (Andreassen et al., 2007)<sup>6</sup>. Mais recentemente, em 2015, uma sondagem desenvolvida pela mesma organização, apontava para o facto de os cidadãos de 91% dos estados membros usarem os *social media* para aprenderem sobre temas de saúde.

No entanto, apesar do elevado número de pessoas que pesquisam temas de saúde, muitos permanecem céticos em relação às mensagens e informações disponíveis em *websites* sobre saúde. Vários estudos têm

---

<sup>4</sup> De acordo com a Facestore, o número de utilizadores do Facebook em todo o mundo já ultrapassou os mil milhões. Em Portugal estão contabilizados cerca de 4,7 milhões de utilizadores, posicionando-se em 34º na lista de países com acesso ao Facebook, liderada pelos Estados Unidos, Brasil e Índia. Ver [https://facestore.pt/estatisticas\\_do\\_facebook](https://facestore.pt/estatisticas_do_facebook)

<sup>5</sup> Retirado de <http://www.pewinternet.org/2013/01/15/health-online-2013/>

<sup>6</sup> Além de Portugal, a sondagem incluiu amostras representativas da população da Noruega, Dinamarca, Alemanha, Grécia, Polónia e Letónia (Andreassen et al., 2007).

demonstrado que os indivíduos questionam frequentemente a qualidade da informação partilhada *online* e a credibilidade de quem discute em fóruns de saúde (por exemplo, Eastin, 2001; Craigie, Loader, Burrows & Muncer, 2002; Griffiths & Christensen, 2000). De acordo com Cline e Haynes (2001), a informação disponível *online* é muitas vezes imprecisa e enganadora, devido precisamente à falta de monitorização dos conteúdos e à inexistência de regulação. De facto, hoje, qualquer pessoa pode facilmente criar um *site* e publicar conteúdos relativos a doenças. A sobrecarga de informação *online* e a sua desorganização, aliada à iliteracia em saúde, isto é, a ausência de competências para pesquisar e seleccionar informação válida, pode mesmo promover comportamentos de risco (Griffiths & Christensen, 2000).

“Ciência e óleo de cobra talvez não pareçam muito diferentes na internet”, afirmam Silberg, Lundberg e Musaccio (1997, p. 1244). Para contrariar os perigos da desinformação, Cline e Haynes (2001) defendem que as organizações médicas devem dar um passo mais proativo no mundo da comunicação virtual de forma a se estabelecerem como fontes de informação confiáveis e credíveis em matérias de saúde. Algumas das estratégias que podem contribuir para reduzir as preocupações dos consumidores de saúde incluem a troca de *e-mails* entre médico e paciente, a edição de *blogs* com perguntas e respostas, ou a disseminação de mensagens via *mail-lists*. Assim, ao mesmo tempo que atingem um elevado número de públicos, estas estratégias *online* também possibilitam uma comunicação inter-pessoal sobre temas de saúde, entre médicos e pacientes, sejam eles reais ou potenciais.

No estudo “A 10-year retrospective of research in new technologies for health communication”, Suggs (2006) realça que a interatividade é a característica mais importante para prender a atenção dos consumidores de saúde no mundo digital. De facto, não será por acaso que a indústria da saúde utiliza os *social media* como uma ferramenta essencial de *marketing*. Para as organizações hospitalares, as redes sociais são um excelente recurso para disseminarem publicidade sobre os seus produtos e serviços, assim como para comunicarem a sua missão e visão institucional (Huang e Dunbar, 2013). O Facebook, em especial, pelo seu elevado número de seguidores, é uma ferramenta gratuita que tem sido comumente usada pelos hospitais para disseminar a arquitetura da marca (Medina, Buil & Heath, 2016) e aumentar o seu nível de notoriedade (Coustasse & Slack, 2013).

Vários estudos têm sido aplicados ao uso das redes sociais pelos hospitais em contexto nacional, especialmente norte-americano. Richter,

Muhlestein e Wilks (2014), por exemplo, descobriram que sete em cada 10 hospitais usam o Facebook essencialmente para disseminar mensagens educativas sobre saúde, dar a conhecer a equipa médica e técnica e partilhar notícias sobre os prémios ganhos pela organização hospitalar. Coustasse e Slack (2013) também descrevem a informação mais tipicamente inserida no Facebook dos hospitais: histórias sobre pacientes, opiniões de *experts*, essencialmente médicos e técnicos, detalhes sobre o que esperar sobre um procedimento ou exame específico e dicas de saúde. A partilha de fotografias é indicada como a ferramenta interativa mais comum nos perfis analisados.

Estes e outros estudos colocam em evidência o facto de a maioria dos hospitais não interagir ativamente com os seus seguidores nas páginas do Facebook. Ao analisarem o perfil do Twitter e da página do Facebook de 172 hospitais norte-americanos, Huang e Dunbar (2013) descobriram que o fluxo de informação é essencialmente unidirecional, e especialmente evidente no Twitter. No caso europeu, uma investigação muito recente e de teor comparativo implementada em Espanha, concluiu que, não obstante o facto de os hospitais espanhóis terem uma elevada presença *online*, especialmente em *websites* institucionais, a presença nas três principais redes sociais (Facebook, Twitter e Youtube) é inferior à dos hospitais norte americanos (Martinez-Millana, Fernandez-Llatas, Bilbao, Salcedo & Salcedo, 2017). Os hospitais perdem assim a oportunidade de modernizar o atendimento ao cliente, obter feedback sobre a qualidade dos cuidados prestados e construir lealdade à marca em comunidades *online*.

Tal como acontece em qualquer tipo de organização, para que as estratégias de comunicação nos *social media* sejam bem sucedidas é importante alcançar uma base de seguidores larga. Quanto mais visitantes uma página de Facebook tem, mais *likes* e *posts* irá atrair, logo, mais pessoas irão comentar e recomendar o hospital. Huang e Dunbar (2013) defendem que o uso dos *social media* como um canal de comunicação bidirecional é um meio muito mais efectivo para os hospitais se conectarem com os seus visitantes. Quando o fluxo de comunicação é predominantemente unidirecional, significa que os *social media* são vistos apenas como mais um canal que perpetua um tipo de comunicação descendente, que ignora a comunicação horizontal entre indivíduos, dificultando a criação de comunidades *online*. Como Boyer (2011) bem realça, as redes sociais dos hospitais devem ser centradas nos pacientes:

é perigoso – e impreciso – ver as redes sociais como mais uma forma de transmitir mensagens unidireccionais para a

comunidade. Os profissionais de *marketing* que veem os media sociais como uma forma de falar para, e não com, os seus seguidores, não estão completamente envolvidos com eles... *Marketing* é a última coisa que os doentes desejam ver na rede social do hospital que seguem (...) As ferramentas dos media sociais não devem ser simplesmente usadas para transmitir mensagens sobre prêmios de qualidade, robôs cirúrgicos e grandes médicos. Em vez disso, o foco deve estar na construção de conversas honestas e autênticas (pp. 36-38)

Alicerçada numa visão de relações públicas, a teoria dialógica de Kent e Taylor (1998; 2002) que a seguir se apresenta, oferece uma base sólida para contrariar essa visão de *marketing* e melhor aprofundar a análise da natureza interativa das organizações no contexto dos *social media*.

### 3. COMUNICAÇÃO DIALÓGICA NA WEB

As organizações têm adotado cada vez mais estratégias de comunicação que levam em consideração os *social media*. No entanto, como Gonçalves e Elias (2013) enfatizam, é extremamente importante que as organizações utilizem esses novos média de forma refletida, profissional e direcionada para a construção de relações dialógicas.

“A *Web* tem um grande potencial como meio de comunicação dialógica”, afirmaram Kent e Taylor (1998, p. 331) no artigo que inaugurou o tema da comunicação dialógica nos estudos de relações públicas. No seu texto, estes autores sublinhavam a importância de utilizar as características específicas da *web* para criar, adaptar e mudar as relações entre as organizações e os seus públicos. Mais concretamente, propunham cinco princípios-guia da atuação das organizações em ambiente *web*: (1) *loop*<sup>7</sup> dialógico; (2) utilidade da informação; (3) geração de visitas; (4) facilidade de navegação; e (5) conservação de visitantes.

O princípio do *loop* dialógico diz respeito à interatividade, ou seja, ao *feedback* do público à organização e à resposta desta ao público, seja face a pedidos de informação ou de resolução de problemas. Ou seja, a potencialidade de as organizações contactarem mais de perto com o seu público, de forma mais personalizada e rápida na *web*. Para que este princípio seja efetivamente aplicado a existência de uma equipa treinada é fundamental.

<sup>7</sup> *Dialogic loop* pode ser traduzido por “ligação dialógica”. Ao longo deste texto optamos por utilizar o estrangeirismo *loop* dialógico pela sua força na literatura de relações públicas e facilidade de memorização.

Talvez por isso mesmo, as organizações têm alguma dificuldade na implementação do *loop* dialógico, tal como evidenciado por Taylor e Kent (2004) no estudo dos *websites* do Congresso Americano ou por Gonçalves e Serra (2015) na análise dos *websites* dos Partidos políticos portugueses.

O princípio da *utilidade da informação* sublinha a importância de se divulgarem informações na *web* com valor, que vão ao encontro das necessidades de informação das partes interessadas. Se o público confiar na informação disponibilizada pela organização poderá participar no diálogo como um parceiro informado. Kent e Taylor (1998) afirmam que os dados sobre a organização e a sua história possuem valor para todos os públicos e que a mesma deve ser fidedigna, pertinente e coerente.

Já o terceiro princípio, a *geração de visitas*, explora maneiras de criar a base para relacionamentos duradouros e pode ser realizada através de estratégias interativas (por exemplo, fóruns, Q&A, publicações de especialistas, *links*). A diversidade e a atualização de conteúdos incentiva o retorno de visitas e é condição fundamental para a criação de relações dialógicas. Como Kent e Taylor explicam, “os visitantes não devem ter que seguir *links* aparentemente ‘aleatórios’ para descobrirem o que as informações de um *site* contêm e onde os *links* levarão” (1998, p. 329). Daí a importância do quarto princípio, o princípio da facilidade de navegação: independentemente da plataforma, a estrutura deve estar compatível com o *design*, a fim de possibilitar ao utilizador um uso sem quaisquer dúvidas. É essencial que o acesso à informação seja fácil e intuitivo, que exista rapidez no carregamento da página e que os menus sejam fáceis de utilizar.

Por último, o princípio da *conservação de visitantes*, aponta para a necessidade de manter as plataformas organizadas de forma a manter os visitantes nas páginas e não os conduzir a *links* externos. “É importante apenas incluir *links* interessantes e evitar a publicidade. Uma organização só consegue criar um bom relacionamento se os internautas visitarem o seu *site* com frequência” (Gonçalves & Elias, 2013, p. 137).

A teoria de Kent e Taylor sobre comunicação dialógica viria a ser mais tarde reforçada pelos próprios autores ao acrescentarem cinco características fundamentais: “mutualidade, empatia, propinquidade, empatia, risco e compromisso” (Kent & Taylor, 2002, p. 24). A “mutualidade” é alusiva a uma orientação colaborativa, ao espírito de igualdade mútua entre uma organização e os seus públicos; a “propinquidade/proximidade” é relativa à espontaneidade das interações com os públicos; a “empatia”, corresponde à criação de um clima de confiança e compreensão; o “risco” sugere a vontade de interagir com os indivíduos nos seus próprios termos, implicando

consequências relacionais comuns num diálogo; e o “compromisso”, observa-se no grau de dedicação de uma organização ao diálogo, interpretação e compreensão das interações com o público (Kent & Taylor, 2002).

De acordo com o levantamento bibliográfico desenvolvido por McAllister-Spooner (2009) e Augusto (2016), os princípios dialógicos de Kent e Taylor foram já aplicados às mais diversas organizações, destacando-se as pesquisas centradas nos *websites* de organizações ativistas (Taylor, Kent & White, 2001; Sommerfeldt, Kent & Taylor, 2012; Reber & Kim, 2006; Seltzer & Mitrook, 2007), em organizações do sector dos eventos (Taylor & Kent, 2004), nas instituições de ensino (Bo-seob, Hyun-ji & Sang-pil, 2009; Lee & Park, 2013; McAllister-Spooner & Taylor, 2007; McAllister-Spooner & Kent, 2009; McAllister-Spooner, 2010), em empresas do setor público (Waters, Canfield, Foster & Hardy, 2011), e em organizações sem fins lucrativos (Ingenhoff & Koelling, 2009). De uma forma geral, estes estudos permitem perceber que os *websites* cumprem algumas funções dialógicas, designadamente a facilidade de utilização, a disseminação de informação útil e a permanência dos visitantes, mas dificilmente cumprem a função dialógica referente à incorporação de recursos para encorajar a repetição das visitas e a interação dos utilizadores (o *loop* dialógico). No entanto, através da análise das perceções dos utilizadores relativamente à importância dos princípios dialógicos, McAllister-Spooner (2008) concluiu que os utilizadores avaliam positivamente os princípios dialógicos, manifestando uma atitude negativa, precisamente, em relação à falta de recursos dialógicos interativos que permitam o *feedback*.

Inicialmente prevista para o estudo de *websites* institucionais, os princípios de Kent e Taylor rapidamente viriam a ser aplicados, ainda que com menos frequência, a outras plataformas *online* como: *blogs* (Seltzer & Mitrook, 2007), Facebook de grupos ambientalistas (Bortree & Seltzer, 2009) e de centros de saúde de universidades (Waters et al., 2011), Twitter das 500 maiores empresas da Fortune (Rybalko & Seltzer, 2010), e *wikis* médicas (Hickerson & Thompson, 2009). Mais uma vez, também estes estudos demonstram a dificuldade das organizações na implementação do *loop* dialógico, quer seja devido à ausência de equipas de relações públicas ou de *marketing* que monitorizem e respondam de forma rápida e eficaz às questões endereçadas pelos públicos nas plataformas *online*; quer seja devido à falta de sensibilidade dessas mesmas equipas ou do responsável pela organização no que concerne ao uso da *web* de forma dialógica.

As investigações já desenvolvidas sobre os princípios dialógicos nas diferentes plataformas *online* apontam para a pertinência de continuar a

aprofundar o estudo das estratégias dialógicas desenvolvidas pelas diferentes organizações. Como previamente realçado, os princípios dialógicos têm sido aplicados especialmente na investigação sobre *websites* e mais residualmente nas redes sociais. A originalidade do estudo exploratório que a seguir se apresenta decorre portanto da ausência de estudos sobre os princípios dialógicos em redes sociais em geral, e no campo das organizações hospitalares em particular.

Três questões orientaram o nosso estudo, enquadradas pela reflexão teórica sobre a comunicação *online* das organizações de saúde e a teoria dialógica de relações públicas. A primeira questão de investigação foi formulada da seguinte forma:

Q.1. Em que medida os hospitais portugueses aplicam os princípios dialógicos nas suas páginas de Facebook?

No contexto nacional, as organizações hospitalares podem ser públicas, privadas ou de gestão público-privada, com a consequente diferença na missão, visão e valores institucionais. Nesse sentido, considerou-se pertinente adicionar uma questão de investigação que permitisse analisar comparativamente os dados relativos à aplicação dos princípios dialógicos:

Q. 2. Quais as diferenças na aplicação dos princípios dialógicos por parte dos hospitais públicos e privados nas suas páginas do Facebook?

Finalmente, foi formulada uma terceira questão para guiar o estudo no que concerne à comunicação do tema Zika e que permitiria analisar de forma particular o princípio da *utilidade da informação*, em período de emergência de saúde pública:

Q.3. Os hospitais portugueses recorreram ao Facebook para informar e esclarecer os cidadãos portugueses sobre o surto do Zika?

#### 4. MÉTODO

Para perceber de que forma os hospitais portugueses incorporam os princípios dialógicos no Facebook (FB) foi implementada uma análise de conteúdo à página oficial de uma amostra de hospitais públicos e privados<sup>8</sup>. Para definir a amostra, começou-se por investigar quantos hospitais públicos e privados existem em Portugal Continental através da consulta dos *sites* do Serviço Nacional de Saúde<sup>9</sup> e da Associação Portuguesa de

<sup>8</sup> A autora agradece a Vanessa Santos, Mestre em Comunicação Estratégica pela UBI, a colaboração na recolha dos dados *online*.

<sup>9</sup> Ver <https://servicos.min-saude.pt/utente/HealthProviders>

Hospitalização Privada<sup>10</sup>. Esta consulta permitiu identificar um total de 89 hospitais em Portugal Continental – 48 Centros Hospitalares/Hospitais Públicos e 41 Hospitais Privados<sup>11</sup>. De seguida, observou-se quantos destes hospitais têm página oficial no FB e, entre estes, quais os que teriam publicações durante os meses de janeiro e fevereiro de 2016. A seleção do período da análise prende-se com o facto de corresponder ao período do surto do vírus Zika em Portugal. Período em que seria expectável que também os hospitais, acompanhando os comunicados da DGS, partilhassem informações sobre o Zika<sup>12</sup>.

Como se pode verificar na Tabela 1, a amostra ficou resumida a 29 hospitais, 18 privados e 11 públicos:

	Total	c/ FB	Amostra*
<b>Hospitais privados</b>	41	27	18
<b>Hospitais públicos</b>	48	17	11
<b>Total</b>	89	44	29

Tabela 1: Amostra em estudo

\*com publicações atualizadas no período da análise (15 de janeiro a 28 de fevereiro de 2016)

Na análise de conteúdo do FB destes 29 hospitais adotou-se um esquema de codificação baseado na literatura de comunicação dialógica (Kent & Taylor, 1998; Taylor et al., 2001; Kent et al., 2003). Os itens que medem as estratégias dialógicas de Taylor et al. (2001) – facilidade do interface, utilidade da informação, conservação de visitas, repetição de visitas e *loop* dialógico – foram modificados para aplicação ao contexto de rede social FB e codificados como “presente” ou “não presente” ao longo da análise (Tabela 2).

Com a análise de conteúdo obtiveram-se ainda outros dados adicionais sobre cada um dos hospitais, incluindo a descrição de perfil, o número de “amigos”, “fãs” ou “membros”, tipo de imagem/foto de perfil, informação relativa aos contactos e apresentação da organização (institucional *vs* informal).

<sup>10</sup> Ver <http://www.aphp-pt.org/index.php/associados/membros>

<sup>11</sup> Os hospitais em Portugal podem ser públicos, privados ou de gestão público privada. Para facilitar a discussão dos resultados, os dados foram divididos apenas em duas categorias: hospitais públicos e hospitais privados, não se especificando quais entre os privados são de gestão público-privada.

<sup>12</sup> A DGS emitiu três comunicados (15 e 28 de janeiro, e 16 de fevereiro de 2016) que estão disponíveis na íntegra no site da Direção-Geral de Saúde em <https://www.dgs.pt/paginas-de-sistema/saude-de-a-a-z/zika.aspx>

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A amostra de hospitais com presença atualizada no Facebook (FB) no início de 2016 (janeiro-fevereiro) corresponde a 29 hospitais num total de 89, 11 hospitais públicos e 18 hospitais privados. Os perfis dos hospitais analisados apresentavam uma média de 970 *likes*, na data de 1 de fevereiro de 2016. No caso dos hospitais públicos, o número de *likes* variava entre 1.794 e 10.133 e no caso dos privados entre 951 e 168.288.

Com a primeira questão de investigação procurava-se determinar de que forma os hospitais portugueses aplicam os princípios dialógicos nas suas páginas de FB e com a segunda, se essa aplicação diferia entre o sector público e privado. Como se pode perceber na análise da Tabela 2, em geral, os hospitais incorporam de forma modesta os princípios dialógicos nos seus perfis de FB.

Itens da análise	Total (n=29)	Hospitais públicos (n=11)	Hospitais privados (n=18)
<b>Facilidade de interface</b>			
Imagens	29	11	18
Vídeos	21	07	14
Publicações em destaque	06	04	02
Uso de #Hastags	05	01	03
<b>Utilidade da informação</b>			
Sobre (declaração de missão/visão/objetivos)	22	08	14
Contactos (e-mail/ telefone/morada)	28	10	18
Publicações sobre notícias/eventos do hospital	26	11	15
Publicações sobre datas comemorativas	20	05	15
Publicações sobre doenças	12	02	10
Publicações sobre Zika	03	02	01
<b>Ligação dialógica</b>			
Endereço de e-mail	27	09	18
Permite resposta a publicações	29	11	18
Permite classificação	24	10	14

<b>Permite envio de mensagens privadas</b>	26	09	17
<b>Responde a comentários</b>	10	02	08
<b>Responde a críticas</b>	04	0	04
<b>Repetição de visita</b>			
<b>Apelo explícito ao regresso à página</b>	01	0	01
<b>Publicações diárias</b>	01	0	01
<b>Botão de apelo à ação</b>	27	09	18
<b>Calendarização de eventos</b>	14	06	08
<b>Possibilidade de partilha</b>	29	1	18
<b>Possibilidade de notificação</b>	29	11	18
<b>Permite identificação nas fotos</b>	05	03	02
<b>Likes nos comentários</b>	13	03	10
<b>Permanência na página</b>			
<b>Link para o site do Hospital</b>	29	11	18
<b>Títulos chamativos</b>	28	11	17
<b>Resposta imediata a comentários</b>	07	02	05

Tabela 2: Presença de traços dialógicos na página de FB dos hospitais

No que diz respeito ao princípio “facilidade de interface”, todas as páginas analisadas usam imagens nos seus *posts* e 21 recorrem a vídeos como forma de adicionar informação. No entanto, no recurso a publicações em destaque, menos de um quarto da amostra utiliza esta importante funcionalidade do FB, pois é a primeira informação que se pode observar na visita a uma página. No caso dos hospitais públicos, quatro usam este recurso, mas nos privados são apenas dois. Também o uso de *hashtags*, que são uma forma fácil de catalogar e agrupar informação, é subaproveitado, apenas se encontrando em cinco do total de páginas de FB analisadas.

Na análise do princípio dialógico relativo à “utilidade da informação”, verificou-se que todos os hospitais apresentam o seu nome em destaque e/ou associado à sua logomarca. Cerca de 22 dos hospitais apresentam uma declaração de missão no seu perfil de FB, todos os hospitais privados disponibilizam contactos (seja *e-mail*, telefone e/ou morada) e apenas um dos hospitais públicos não fornece essa informação. Em relação às categorias de publicações em análise (sobre notícias/eventos do hospital;

datas comemorativas; doenças; Zika), o tipo de publicação mais comum é “notícias/eventos do hospital” (presentes na totalidade dos casos dos hospitais públicos e 15 no caso dos privados). Os *posts* sobre doenças estão presentes em cerca de metade das páginas de FB analisadas, mas são visivelmente menos frequentes no caso de dois hospitais públicos.

A questão de investigação número três conduziu a análise do princípio “utilidade da informação” no caso específico do vírus Zika. Destaca-se claramente o seguinte resultado: a presença de informação sobre o Zika é residual nas páginas de FB analisadas. Mais concretamente, apenas dois hospitais públicos e um hospital privado partilharam *posts* sobre esse assunto no período analisado e sem qualquer destaque especial.

Alguns dos itens que caracterizam o princípio do *loop* dialógico oferecem as pontuações mais baixas da análise de conteúdo. A totalidade dos hospitais estudados permite comentários dos internautas nos seus *posts*, no entanto, apenas dois dos hospitais públicos e oito dos privados respondem a esses comentários. No que se refere às mensagens privadas, nove dos hospitais públicos têm a funcionalidade ativa além de disponibilizarem o *e-mail*. Já os hospitais privados, todos fornecem o *e-mail* de contacto e 17 permitem o envio de mensagens privadas. A classificação, uma funcionalidade do FB, pode ser efetuada em 10 das páginas dos hospitais públicos e em 14 dos privados. No entanto, sobressai o facto de nenhum dos hospitais públicos responder a críticas dos internautas e apenas quatro hospitais privados apresentarem alguma resposta.

Para manter os visitantes na página, a estratégia mais comum é a ligação para o *site* do hospital, informação presente em todas as páginas analisadas. A resposta imediata a comentários é também eficaz para prender os visitantes a um perfil específico do FB. No entanto, apenas cerca de sete hospitais demonstram esse cuidado; mais especificamente, dois no caso do grupo de hospitais públicos e cinco dos hospitais privados.

Finalmente, a “repetição de visitas” ao perfil do Facebook é encorajada pela possibilidade de notificação, presente no cômputo dos hospitais e também pela existência do “botão de apelo à ação”, em 27 dos hospitais. Este botão é uma funcionalidade do FB que permite colocar um contacto em destaque.

O FB disponibiliza também um calendário virtual onde todos os eventos podem ser assinalados, uma funcionalidade simples que oito dos hospitais públicos e seis dos privados optam por não utilizar. A identificação das fotos não é permitida em oito dos hospitais públicos e 16 dos privados. Quanto à possibilidade de colocar *like* nos comentários dos visitantes,

uma ferramenta que incentiva à repetição da visita ao *post*, é uma opção adotada apenas por três dos hospitais públicos e 10 dos privados. Também só se identificou o apelo explícito a uma nova visita na página de um hospital privado.

Em suma, de uma forma global todos os princípios dialógicos são implementados nas páginas de FB dos hospitais portugueses, ainda que com diferenças. A análise de conteúdo mostra que os hospitais privados conseguem melhor aplicação de todos os princípios, com destaque, ainda que com limitações, para o princípio da “ligação dialógica” e “permanência da página”. Pode-se concluir que estão a aproveitar melhor as funcionalidades do FB para informar e interagir com os seus públicos, apesar de não terem, tal como os hospitais públicos, dado qualquer relevo à informação atinente ao vírus Zika. Num total de 29 hospitais, apenas três hospitais, um privado e dois públicos publicaram *posts* sobre o Zika.

## 6. NOTAS CONCLUSIVAS

Os resultados deste estudo mostram que as organizações hospitalares não usam todo o potencial do FB para criar relacionamentos contínuos e positivos com os seus pacientes e seguidores. Apesar de a presença dos hospitais no contexto das redes sociais revelar a preocupação em manter contacto com os pacientes reais e potenciais, este tipo de organização não consegue ainda criar diálogo e interação contínua, uma característica chave das plataformas sociais. Organizações que optam por não responder a comentários e por não interagir no espaço digital, desencorajam os visitantes a manter uma relação *online* com essas mesmas organizações. Uma aplicação mais cuidada dos princípios dialógicos de Kent e Taylor poderá ajudar os hospitais a posicionarem-se como fontes credíveis de informação em saúde, e no esclarecimento, em tempo útil, sobre temas de alerta em saúde pública, como o caso do vírus Zika.

O objetivo último de qualquer estratégia de comunicação *online* é a construção de comunidades virtuais. Mas essa construção exige uma equipa de profissionais disponíveis para manter o *site* atualizado e interativo. A simples criação de um perfil no FB não é suficiente para alcançar um elevado número de seguidores. É necessário tempo e sobretudo interação para conseguir um elevado nível de envolvimento (*likes*, *shares*, comentários, *posts*, etc.). A aplicação dos princípios dialógicos poderá contribuir para um crescimento orgânico de uma comunidade *online*. Além disso, para se conseguir elevados fluxos de interatividade é importante conhecer as necessidades

informativas dos seguidores e providenciar essa informação com qualidade.

A atualização frequente e a publicação co-partilhada com os seguidores da rede social é a prática mais básica e adequada à construção de relações numa comunidade *online*. Mas tanto os profissionais de relações públicas como de *marketing* podem cair na tentação de apenas disseminar conteúdo, optando por um tipo de comunicação unidirecional. No entanto, na observação dos perfis do FB dos hospitais mais interativos, verifica-se que estes são também os que têm mais seguidores. Para que qualquer estratégia seja bem sucedida, as organizações hospitalares devem por isso ter uma política de redes sociais bem definida e seguida pelos profissionais que nelas intervêm, quer sejam gestores de comunicação ou técnicos de saúde, como médicos, enfermeiros ou outros.

Investigações futuras sobre a comunicação das organizações de saúde em ambiente *online* poderão continuar a centrar-se na perspetiva do agente, isto é, dos departamentos responsáveis pela comunicação dos hospitais. Por um lado, será pertinente perceber se existe uma política nacional sobre o uso dos *social media* na saúde e quais as estratégias de comunicação que guiam essa prática. De acordo com o relatório de 2006 da *Who EHealth*, apenas sete países da zona europeia (16%) reportam a existência de uma estratégia nacional ou política nacional sobre o uso dos *social media* pelas organizações públicas e destes, apenas um país (o Reino Unido) refere concretamente o uso dos *social media* na área da saúde. Por outro lado, será também importante perceber, ao nível dos hospitais, quais os departamentos ou, mais especificamente, quais os profissionais responsáveis pela comunicação e qual a política de comunicação subjacente à gestão da comunicação, quer ao nível de integração na política nacional sobre o uso do *social media* na saúde – caso exista – quer ao nível de gestão e integração na estratégia global de comunicação do hospital.

A principal limitação do estudo apresentado decorre da perspetiva da análise selecionada, fortemente centrada no emissor, neste caso específico, no perfil do Facebook das organizações hospitalares. Futuras investigações podem abrir a análise à perceção dos seguidores *online* destas organizações e à caracterização desses mesmo públicos. Perceber qual a opinião dos consumidores de saúde, sejam eles pacientes reais ou potenciais dos hospitais, familiares, jornalistas, técnicos de saúde, ou outros, sobre a interação viabilizada pelos *social media* possibilitará uma compreensão mais alargada e aprofundada da construção de relacionamentos em contexto *web*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andreassen, H. K.; Bujnowska-Fedak, M. M.; Chronaki, C. E.; Dumitru, R. C.; Pudule, I. & Santana, S. (2007). European citizens use of e-health services: a study of seven countries. *BMC Public Health* 2007, 7(53). doi: 10.1186/1471-2458-7-53
- Augusto, L. (2016). *Relações públicas e turismo: Media digitais e formação da imagem de destino*. Covilhã: Livros Labcom.
- Bo-seob A.; Hyun-ji, D. & Sang-pil, H. (2009). Effects of dialogic functions of websites on organization public relationships. *Korea Journalism Review*, 4(2), 61-85.
- Bortree, D. S. & Seltzer, T. (2009). Dialogic strategies and outcomes: an analysis of environmental advocacy groups' Facebook profiles. *Public Relations Review*, 35(3), 317-319. doi: 10.1016/j.pubrev.2009.05.002
- Boyer, C. (2011). Social media for healthcare makes sense. *Front Health Serv Manage*, 28(2), 35-40.
- Cline, R. J. W. & Haynes, K. M. (2001). Consumer health information seeking on the internet: the state of the art. *Health Education Research*, 16(6), 671-692.
- Coustasse, A. & Slack, C. (2013). Potential benefits of using Facebook in the healthcare industry: a literature review. *Insights To A Changing World Journal*, 2013(1), 41-52.
- Craigie, M.; Loader, B.; Burrows, R. & Muncer, S. (2002). Reliability of health information on the Internet: An examination of experts' ratings. *Journal of Medical Internet Research*, 4(1), e2.
- Eastin, M.S. (2001). Credibility assessments of online health information: the effects of source expertise and knowledge of content. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 6(4). Retirado de <http://jcmc.indiana.edu/vol6/issue4/eastin.html>. doi: 10.1111/j.1083-6101.2001.tb00126.x
- Gonçalves, G. & Elias, H. (2013). Comunicação estratégica. Um jogo de relações e aplicações. In A. Fidalgo & J. Canavilhas (Eds.), *Comunicação digital. 10 anos de investigação* (pp. 135-150). Coimbra: MinervaCoimbra.
- Gonçalves, G. & Paulo Serra, J. (2015) Online relationship management and digital participation in the political sphere: a communicative myth? In A. D. Melo; I. Somerville & G. Gonçalves (Eds.), *Organisational and Strategic Communication Research: European Perspectives II* (pp. 9-26). Braga: CECS.
- Griffiths, K. M. & Christensen, H. (2000). Quality of web based information on treatment of depression: Cross sectional survey. *British Medical Journal*, 321, 1511-1515. doi: 10.1136/bmj.321.7275.1511

- Hickerson, C. A. & Thompson, S. R. (2009). Dialogue through wikis: A pilot exploration of dialogic public relations and wiki websites. *Prism*, 6(1).
- Huang, E. & Dunbar, C. (2013). Connecting to patients via social media: A hype or a reality? *Journal of Medical Marketing*, 13(1), 14-23. doi: 10.1177/1745790413477647
- Ingenhoff, D. & Koelling, A. M. (2009). The potential of web sites as a relationship building tool for charitable fundraising NPOs. *Public Relations Review*, 35(1), 66-73. doi: 10.1016/j.pubrev.2008.09.023
- Kent, M. & Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the world wide web. *Public Relations Review*, 24(3), 321-334. doi: 10.1016/S0363-8111(99)80143-x
- Kent, M. L. & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28, 21-37. doi: 10.1016/S0363-8111(02)00108-x
- Kent, M. L.; Taylor, M. & White, W. J. (2003). The relationship between Web site design and organizational responsiveness to stakeholders. *Public relations review*, 29(1), 63-77. doi: 10.1016/S0363-8111(02)001941-7
- Lee, H. & Park, H. (2013). Testing the impact of message interactivity on relationship management and organizational reputation. *Journal of Public Relations Research*, 25(2), 188-206. doi: 10.1080/1062726X.2013.739103
- Lopes, F.; Ruão, T.; Marinho, S. & Araújo, R. (2012). A saúde em notícia entre 2008 e 2010: Retratos do que a imprensa portuguesa mostrou, *Comunicação e Sociedade*, [volume especial Mediatização Jornalística do Campo da Saúde], 129-170. doi: 10.17231/comsoc.23(2012).1361
- Martinez-Millana, A.; Fernandez-Llatas, C.; Bilbao, I. B.; Salcedo, M. T. & Salcedo, V. T. (2017). Evaluating the social media performance of hospitals in Spain: a longitudinal and comparative study. *Journal Of Medical Internet Research*, 19(5), e181. doi:10.2196/jmir.6763
- McAllister-Spooner, S. M. (2008). User perceptions of dialogic public relations tactics via the Internet. *Public Relations Journal*, 2(1), 1-18.
- McAllister-Spooner, S. M. (2009). Fulfilling the dialogic promise: A ten-year reflective survey on dialogic Internet principles. *Public Relations Review*, 35(3), 320-322. doi: 10.1016/j.pubrev.2009.03.008
- McAllister-Spooner, S. M. (2010). Whose site is it anyway? Expectations of college Web sites. *Public Relations Journal*, 4(2).

- McAllister-Spooner, S. M. & Kent, M. L. (2009). Dialogic public relations and resource dependency: New Jersey community colleges as models for web site effectiveness. *Atlantic Journal of Communication*, 17(4), 220-239. doi: 10.1080/15456870903210113
- McAllister-Spooner, S. M. & Taylor, M. (2007). Community college *websites* as tools for fostering dialogue. *Public Relations Review*, 33, 230-232. doi: 10.1016/j.pubrev.2007.02.017
- Medina, P.; Buil, P. & Heath, R. L. (2016). Establishing and demonstrating us hospital brands through facebook. *Observatorio (OBS\*)*, 10(3), 20-40.
- Reber, B. H. & Kim, J. K. (2006). How activist groups use *websites* in media relations: evaluating *online* press rooms. *Journal of Public Relations Research*, 18(4), 313-333. doi: 10.1207/S153274xjpr1804-2
- Richter, J. P.; Muhlestein, D. B. & Wilks, C. A. (2014). Social media: how hospitals use it, and opportunities for future use. *Journal Of Healthcare Management*, 59(6), 447-460.
- Rybalko, S. & Seltzer, T. (2010). Dialogic communication in 140 characters or less: How Fortune 500 companies engage stakeholders using Twitter. *Public Relations Review*, 36(4), 336-341. doi: 10.1016/j.pubrev.2010.08.004
- Seltzer, T. & Mitrook, M. A. (2007). The dialogic potential of weblogs in relationship building. *Public Relations Review*, 33(2), 227-229. doi: 10.1016/j.pubrev.2007.02.011
- Silberg, W. M.; Lundberg, G. D. & Musaccio, R. A. (1997). Assessing, controlling, and assuring the quality of medical information on the Internet: *caveat lector et viewer* – let the reader and viewer beware. *Journal of the American Medical Association*, 277, 1244-1245.
- Sommerfeldt, E. J.; Kent, M. L. & Taylor, M. (2012). Activist practitioner perspectives of *website* public relations: Why aren't activist *websites* fulfilling the dialogic promise? *Public Relations Review*, 38(2), 303-312. doi: 10.1016/j.pubrev.2012.01.001
- Suggs, L. S. (2006). A 10-year retrospective of research in new technologies for health Communication. *Journal of Health Communication*, 11(1), 61-74.
- Taylor, M. & Kent, M. L. (2004). Congressional web sites and their potential for public dialogue. *Atlantic Journal of Communication*, 12(2), 59-76. doi: 10.1207/s15456889ajc1202-1
- Taylor, M.; Kent, M. L. & White, W. J. (2001). How activist organizations are using the Internet to build relationships. *Public Relations Review*, 27(3), 263-284. doi: 10.1016/s0363-8111(01)00086-8

Waters, R.; Canfield, R.; Foster, J. & Hardy, E. (2011). Applying the dialogic theory to social networking sites. *Journal of Social Marketing*, 1(3), 211-227. doi: 10.1108/20426761111170713

Citação:

Gonçalves, G. (2017). Os hospitais são nossos amigos? Um estudo sobre o papel do Facebook na comunicação dialógica das organizações hospitalares. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 15-33). Braga: CECS.



# PANORAMA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BRASIL: AVANÇOS EPISTEMOLÓGICOS, PRÁTICAS DISCURSIVAS E REDES DIGITAIS

## RESUMO

Este artigo busca apresentar panoramicamente o cenário acadêmico da comunicação no contexto organizacional, a partir da análise da produção científica desenvolvida nos programas de pós-graduação brasileiros, assim como das temáticas abordadas nas teses defendidas no período de 2000 a 2014. Para isso, vamos utilizar uma pesquisa desenvolvida por Margarida Maria Krohling Kunsch, professora da Universidade de São Paulo, concluída em 2015, além de levantamentos bibliográficos e participação das autoras em bancas de doutorado e congressos nacionais. Nesses espaços são apresentadas intensas reflexões sobre o campo que se materializam em pesquisas e artigos, o que nos ajuda a elucidar o momento efervescente de produção que o Brasil vivencia. Tais pesquisas tendem a se afastar da tradição prescritiva e administrativa que marcou os estudos de Comunicação Organizacional quando de sua introdução no meio acadêmico. Uma das contribuições do trabalho consiste em reconhecer e classificar tematicamente as diversas novas abordagens que emergem das teses analisadas.

## PALAVRAS-CHAVE

Produção científica; realidade brasileira; comunicação organizacional; programas de pós-graduação

---

## 1. INTRODUÇÃO

O panorama da Comunicação Organizacional no Brasil se caracteriza por perspectivas animadoras, pois, depois de um grande período de obscuridade acadêmica, a área passa por um desenvolvimento significativo do ponto de vista científico, com o crescimento dos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, a formação de pesquisadores críticos em condições de refletir sobre as práticas desenvolvidas no mundo profissional, a criação dos

grupos de pesquisa e a organização de seminários e congressos nacionais e internacionais.

Na área acadêmica, deve-se ressaltar o avanço epistemológico do campo, a consolidação de estudos; bem como a criação da *Revista Organicom*, da Associação Brasileira de Pesquisa em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp, que realizou seu XI Congresso no ano de 2017), do GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional da Intercom e a criação do Grupo de Trabalho Estudos de Comunicação Organizacional, na Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, a Compós. Além disso, é possível identificar a existência de vários Núcleos e Grupos de Pesquisa em Comunicação Organizacional cadastrados no CNPq (Kunsch, 2015a, 2015b). Tudo isso amplia as reflexões e expande a produção de artigos e livros com um espectro de objetos de estudos variados e atuais. Destacamos também a realização dos Seminários Internacionais de Comunicação Organizacional (SICO), fruto da colaboração entre os programas de pós-graduação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas) e da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), que teve sua terceira edição em 2016.

Com olhares fundados no campo da Comunicação, estabelecendo interfaces com outros saberes, os pesquisadores desenvolvem reflexões aprofundadas, na tentativa de entender a comunicação como disputa no âmbito do simbólico, ou seja, de disputa de sentidos. Buscando entender as interfaces possíveis entre a comunicação e o poder, a linguagem, a política, a semiótica, a antropologia e outras áreas de conhecimento, os pesquisadores vêm adotando a perspectiva relacional e complexa dos movimentos de força e/ou de hegemonia que marcam os processos interativos das organizações com a sociedade.

Nessa dimensão, podemos mencionar o entendimento das organizações como atores políticos e de seus interlocutores como agentes autônomos e responsivos; a configuração de uma perspectiva teórico-metodológica que enfatiza a necessidade de pensarmos as práticas dialógicas e de produção de sentido nos contextos organizacionais como dinâmicas comunicacionais que requerem outra forma de solucionar conflitos e dilemas ético-morais ligados ao trabalho e suas lógicas; o aprofundamento das discussões sobre o caráter estratégico da comunicação; e o olhar para a complexidade dos fenômenos comunicacionais no contexto organizacional.

O recente processo de consolidação do campo tem estimulado novas reflexões para além do mundo vivido, buscando entender a Comunicação Organizacional como um campo de estudos e pesquisas e como uma

possibilidade de estabelecimento de relações (Kunsch, 2011, 2014). Assim o conceito de relação aparece como “fundante das materializações comunicacionais” (Baldissera, 2009a, p. 154).

Isso nos leva a pensar a comunicação a partir da noção de compartilhamento e de encontros, esses, marcados por (des)encontros que são tensionados por perspectivas diferentes e adversas de cada um dos polos do processo comunicacional o “eu” e o “outro” (Baldissera, 2009b), ou seja, a organização e os grupos com os quais se relaciona e que se constituem interlocutores dos atos comunicativos.

Assim, a comunicação pressupõe sociabilidade, interlocução onde as subjetividades, identidades e alteridades se apresentam e ela se assenta como o lugar no qual os sujeitos que se relacionam, se enfrentam, enfim, dialogam. Nesta perspectiva, os interlocutores têm lugares diferenciados, dependendo do poder de fala e argumentação e das características da interlocução, não se esquecendo da circulação e troca de informações e experiências como movimento das ressignificações, e conseqüentemente do sentido, inserido em um contexto político, econômico, político e cultural.

Compreendemos a Comunicação Organizacional como um campo de conhecimento que investiga e estuda os fenômenos comunicacionais no contexto organizacional “enquanto construção conceitual para entender as relações construídas pelas e nas organizações” (Marques, 2015, p. 7) públicas, privadas e não governamentais. Nesse sentido, consideramos a organização como um ator social coletivo e como um espaço de interações conformado pela relação entre interlocutores, ou seja, ela se constitui como sujeito relacional que se constrói em torno das ideias de linguagem, disputas de poder e de sentido (Oliveira & Paula, 2012). Ela é um sistema aberto, que interage com o ambiente externo a todo o tempo e é palco de relações entre indivíduos com desejos, condições e competências bastante diferentes (Marques & Oliveira, 2015; Mafra & Marques, 2015).

Podemos afirmar que atualmente o campo da Comunicação Organizacional no Brasil é reconhecido e tem respeitabilidade de seus pares no mundo acadêmico, pela abordagem e fundamentação de suas pesquisas, pela escolha dos objetos empíricos, assim como pela formação mais ampla e consolidada dos pesquisadores que enxergam os fenômenos comunicacionais no contexto das organizações de forma interdisciplinar e múltipla, deixando de lado a visão simplista de compreender a comunicação organizacional como fluxos informativos unilaterais de transmissão, divulgação e disseminação de informações.

## 2. A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA PÓS-GRADUAÇÃO NO BRASIL E O AVANÇO DA PESQUISA

A pesquisa científica do campo da comunicação no contexto das organizações se processa efetivamente a partir de 2000, com a criação de linhas de pesquisa nos cursos de pós-graduação de mestrado e doutorado existentes nas universidades brasileiras. No entanto, isso só se deu 30 anos depois da criação dos primeiros cursos de pós-graduação, na década de 1970 no Brasil, quando são implantados seis cursos: sendo o primeiro na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC - São Paulo, seguido da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade de São Paulo (USP) e Universidade Nacional de Brasília (UNB) (Gomes, Pinto & Escosteguy, 2010).

Isso mostra que, apesar do atraso em assumir seu lugar no mundo acadêmico, a Comunicação Organizacional se consolida como um campo de pesquisas de grande relevância no momento. Embora o tempo de desenvolvimento de pesquisas ainda seja pequeno, percebemos avanços paradigmáticos e epistemológicos significativos do campo e uma mudança de postura em relação ao entendimento da organização (pública, privada ou do terceiro setor) como um espaço de interações e de sociabilidade, no qual a comunicação é constituinte e da comunicação como um processo multifacetado, amplo e complexo que tem suas transversalidades com outros saberes.

Os primeiros cursos de pós-graduação criados nas décadas de 1970 e 1980 definiram suas linhas de pesquisas relacionadas às Ciências da Comunicação “em torno das interfaces com áreas mais definidas como Semiótica, com esferas mais abrangentes como cultura e sociedade, em torno de processos, sobretudo, aqueles vinculados aos meios de comunicação/mídia” (Gomes et al., 2010, p. 71) sem espaço nenhum para a Comunicação Organizacional. Centralizaram na temática da comunicação midiática e análise das mídias. Eles ganharam visibilidade rapidamente na América Latina, destacando-se como espaço institucionalizado, promissor e de referência no continente latino-americano (Kunsch, 2009, 2011).

Na década de 1990, quatro cursos de pós-graduação – Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), Universidade de São Paulo (ECA-USP), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS) abriram nas suas linhas de pesquisas espaços para desenvolver estudos e pesquisa sobre comunicação organizacional. “No final do século XX, existiam 15 Mestrados e doutorados, sendo sete Mestrados e oito Programas de Mestrado e Doutorado” (Gomes et al., 2010, p. 67).

O grande salto de crescimento dos programas de pós-graduação se deu a partir de 2001, quando foram criados mais vinte cursos de mestrado e seis de doutorado. Do total de 45 programas de pós-graduação em Comunicação no Brasil, homologados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)<sup>1</sup> apenas nove, nessa época, investem no campo da Comunicação Organizacional com essa temática contemplada nas suas linhas de pesquisas: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas, mestrado), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), Universidade de São Paulo (ECA-USP), Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade do Estado de São Paulo (UNESP-Bauru), Universidade Católica de Brasília (UCB); e Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). É possível notar que os programas de Pós-graduação da Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ), da Universidade Federal do Paraná (UFPR), da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e da Faculdade Cásper Líbero “também têm acolhido estudos voltados para os campos da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas, ainda que nas linhas de pesquisa isso não esteja tão explícito” (Kunsch, 2015a, p. 115).

É interessante evidenciar que os cursos mencionados estão localizados nas regiões Sul e Sudeste, sendo que as pesquisas em Comunicação Organizacional no Nordeste, Norte e Centro Oeste começam a ganhar espaço nos cursos de pós-graduação a partir de 2008. No Nordeste, destacamos o trabalho de José Zilmar Alves da Costa, coordenador, na UFRN, do Grupo de pesquisa Estudos Avançados em Comunicação Organizacional (ECO). Na região Centro-Oeste, desde 2008, quando da implantação, o programa da Universidade Católica de Brasília conta com uma linha específica de “Processos comunicacionais nas organizações”, com mais de duas dezenas de dissertações defendidas sobre o tema. Também outras universidades da região, como a UnB e a UFG, já tiveram dissertações e teses com temáticas próprias ao campo da comunicação organizacional, como os estudos de comunicação pública, por exemplo Curvello e Fagundes (2014).

Apesar do pequeno espaço no universo geral dos programas de pós-graduação no Brasil, percebemos o aumento da atividade de pesquisa e de produção científica em Comunicação Organizacional, abrangendo questões epistemológicas e metodológicas do campo e estratégias de comunicação.

<sup>1</sup> Órgão vinculado ao Ministério de Educação, que normatiza e controla o funcionamento de pós-graduação no País.

### 3. CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Para a realização deste trabalho, que objetiva situar a emergência de perspectivas nucleadoras nos estudos da Comunicação Organizacional no âmbito acadêmico da pós-graduação, o conjunto de teses defendido entre os anos de 2000 e 2014 foi o ponto de partida escolhido. Especificamente, nos interessa perceber como as teses, que refletem a produção científica de ponta da área, tratam os conceitos e paradigmas da área a fim de não só sistematizar conhecimento, mas contribuir para o avanço e aprofundamento das reflexões do campo com dados e reflexões de comprovada originalidade e mérito.

Portanto, trata-se de um trabalho de metapesquisa, ou seja, um estudo que se debruça sobre outros estudos, nomeadamente, de artigos científicos e teses. A metapesquisa fundamenta-se na ideia de que boa parte da produção científica é resultado de sínteses, desdobramentos e avanços das questões abordadas em teses e trabalhos científicos, referenciados na literatura. Justifica-se também pela necessidade de que sejam identificadas as tendências de utilização de determinadas perspectivas teóricas e epistemológicas, ou de certos autores e obras (Mattos & Villaça, 2012).

Este trabalho busca, como contribuição à área, identificar tendências, tensões e confluências das perspectivas teóricas em Comunicação Organizacional. Buscamos, em esforço conjunto e articulado, ajudar a elucidar questões pertinentes e a consolidar (epistemológica e politicamente) o campo da Comunicação Organizacional a partir de aparato teórico próprio. Acreditamos que o exercício da metapesquisa desponta como a melhor opção metodológica por voltar-se para o campo naquilo que ele tem de materialização reflexiva, ou seja, a produção acadêmica daqueles que o compõem através de suas pesquisas.

Para isso, vamos utilizar uma pesquisa desenvolvida por Margarida Maria Krohling Kunsch, professora da Universidade de São Paulo, concluída em 2015, além de levantamentos bibliográficos e participação das autoras em bancas de doutorado e congressos nacionais. Nesses espaços são apresentadas intensas reflexões sobre o campo que se materializam em pesquisas e artigos, o que nos ajuda a elucidar o momento efervescente de produção que o Brasil vivencia. Tais pesquisas tendem a se afastar da tradição prescritiva e administrativa que marcou os estudos de Comunicação Organizacional quando de sua introdução no meio acadêmico. Uma das contribuições do trabalho consiste em reconhecer e classificar tematicamente as diversas novas abordagens que emergem das teses analisadas.

Dentre as temáticas nucleadoras presentes nas teses de doutorado defendidas no período de 2000 a 2014, e destacadas no trabalho realizado por Kunsch (2015a), podemos assinalar: a) Epistemologias da Comunicação Organizacional; b) Tecnologias, redes e mídias sociais e c) Comunicação interna, diálogo e interações. A seguir, faremos algumas breves reflexões acerca de como esses temas foram tratados nas teses e quais perspectivas merecem destaque. Não é nosso intuito comentar todos os trabalhos defendidos, mas comentar criticamente tópicos mais gerais que podem embasar novas agendas de discussão.

### A) EPISTEMOLOGIAS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Os estudos de doutorado têm se dedicado a explicitar e explorar as relações construídas pelas organizações com diferentes públicos, nas organizações e seus públicos internos e entre as organizações e diferentes setores da sociedade, governo e instituições. Entre os principais objetivos estão o desenvolvimento de um olhar comunicacional para observar o contexto organizacional, destacando os processos interativos que o conformam. Assim, a organização é percebida como sujeito relacional complexo que, em interação com seus membros e com a sociedade, configura um dado contexto de interações conformado pelas ações e práticas dos interlocutores. A comunicação é, nesse sentido, percebida a partir da imbricação entre três dimensões principais: interacional (relação entre os interlocutores); simbólica<sup>2</sup> (práticas discursivas e produção negociada de sentido) e contextual (situação socio-cultural) (França, 2006).

O modelo relacional que fundamenta tal perspectiva não deve ser adotado sem o devido distanciamento crítico. Ao estruturar-se em torno da ideia de diálogo, pluralismo e reciprocidade nas relações intersubjetivas, essa forma de pensar a Comunicação Organizacional frequentemente perde a oportunidade de tratar criticamente as relações de poder que dificultam o investimento em novas formas de trabalhar, de produzir sentido e de inventar dispositivos de valorização coletiva e autovalorização. Em um capitalismo conexcionista, que funciona sobre a base de projetos em rede, essa perspectiva raramente consegue explicar o surgimento de redes de cooperação que não sejam comandadas pelo capital. Práticas de resistência em conflito com as redes dominantes são pouco tematizadas, deixando ainda muitas

---

<sup>2</sup> A dimensão simbólica da comunicação está materializada nos discursos dos interlocutores – enunciados e marcas de enunciação – que trazem impressas as marcas do contexto em que a interação se dá, características dos interlocutores e da própria relação.

dúvidas acerca de como os sujeitos podem atuar na contracorrente da serialização e da homogeneização proposta a cada instante pela economia material e imaterial. Entre a valorização crescente dos ativos impalpáveis (inteligência, criatividade, afetividade) e a manipulação crescente e violenta da esfera subjetiva (ocasionando experiências de sofrimento e opressão no ambiente de trabalho), como detetar e investigar, no contexto do trabalho, os modos de subjetivação emergentes, os espaços de enunciação coletiva, inteligências de grupo que escapam aos parâmetros consensuais?

Sob essa perspetiva, as organizações são consideradas sujeitos sociais enunciadores ou leitores de discursos cuja ação no mundo institui um contexto específico de interações e relações de poder que enquadram também enunciações e leituras de outros sujeitos sociais. Nessas interações, o que está em jogo é a construção de uma base comum a partir da qual sentidos são produzidos. O trabalho de Curvello (2001), por exemplo, busca refletir acerca dos novos mecanismos de construção do sentido nas organizações, provocados pelo ambiente de mudanças nas relações de trabalho, a partir do pressuposto de que as teorias e as práticas de Comunicação Organizacional, tradicionalmente centradas na transmissão e controle, já não são suficientes para explicar a nova realidade.

Em síntese, a abordagem comunicacional no contexto das organizações se interessa pela análise do movimento, pelo estudo de como a interação atualiza a relação da organização e seus interlocutores, posicionando-os e reposicionando-os frente aos outros para que sentidos sejam construídos. Nesse âmbito, merecem destaque os trabalhos que focalizam as relações entre organizações e discursos, como é o caso de Azambuja (2002), Baldissera (2002) e Camargo (2009) os quais avaliam a heterogeneidade de vozes em diálogo, a constituição de cenas enunciativas, as disputas de sentidos e as relações de poder no contexto organizacional.

Ainda relacionada a uma dimensão epistemológico-conceitual, podemos mencionar os trabalhos dedicados à repensar o conceito de comunicação pública.

As teses defendidas entre 2000 e 2014 expressam um entendimento da comunicação pública como processo de criação de interfaces entre o Estado, o governo e a sociedade civil cuja função consistiria em estabelecer mediações entre atores cívicos e governo, privilegiando o diálogo, a transparência e a *accountability*, além de pautar-se pelo interesse coletivo. Cesar (2012) e Locatelli (2011), por exemplo, apresentam em seus trabalhos uma articulação entre a comunicação pública e as noções de esfera pública (em explícito diálogo com Habermas) e cidadania. Para eles, sua função

estratégica consistiria em estabelecer mediações entre atores cívicos e governo, configurando espaços de debate, negociações e tomada de decisões relativas à vida pública, promovendo participação coletiva dos sujeitos reconhecidos como interlocutores e pares. Depreende-se desse entendimento não só um modelo de comunicação pública, mas, sobretudo, um desenho político e democrático que sustente as práticas dialógicas, de prestação de contas e reciprocidade, de participação cívica e política e de construção da autonomia e da cidadania. Um exemplo claro desse desenho está no trabalho de Ferreira (2011), que busca investigar as relações entre organizações, movimentos sociais, comunidades, lideranças comunitárias e demais atores sociais estratégicos dos três setores Estado, sociedade civil organizada e iniciativa privada. Ao explorar as políticas de comunicação com as comunidades em busca da sustentabilidade dos territórios, a pesquisa analisa as consequências para a empresa e para a comunidade, do diálogo social como estratégia de construção do espaço público, reputação e mediação em processos de comunicação entendidos como ações comunicativas.

É interessante mencionar ainda a pesquisa desenvolvida por Amaral (2014), que tenta perceber como a comunicação pública do Governo do Estado da Bahia passou a adotar as novas tecnologias para oferecer espaço para a participação política dos cidadãos. Seu argumento é o de que ferramentas proporcionadas pelas redes digitais podem promover novas formas de atender as demandas da população por informações de interesse público, transparência e participação nas decisões de governo.

## **B) COMUNICAÇÃO INTERNA, DIÁLOGO E INTERAÇÕES**

As teses que possuem como tema central a comunicação interna compreendem-na como estratégica para a compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos na configuração dos objetivos e projetos de uma organização. A comunicação interna promove a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização. Identidade essa que depende fortemente da cultura, das subjetividades e coletividades, e das experiências. A pesquisa de Marchiori (2001), por exemplo, tornou-se referência ao tomar a noção de cultura organizacional como processo de construção de significado por meio da interação social voltada para a construção de narrativas, traduzidas em experiências, que geram a identidade de uma organização e de seus interlocutores.

Tal perspectiva aponta uma mudança e passagem gradual de uma perspectiva transmissiva e instrumental da Comunicação Organizacional para perspectivas assentadas na centralidade da linguagem e do discurso na filosofia e nas Ciências Sociais. Ao incorporarem teorias interpretativas e críticas, pesquisadores desafiaram a crença de que organizações são objetos ou instâncias reificadas e começaram a desenvolver perspectivas fundadas nos processos comunicacionais situados.

A preocupação em conceber o trabalhador como sujeito social do processo de comunicação que se dá no ambiente de trabalho valoriza suas capacidades de expressão e interpretação, as singularidades de suas vivências e práticas de modo a promover um diálogo que não apague as particularidades, mas crie significados compartilhados enquanto fonte de ação coletiva. A pesquisa de Martins (2012), por exemplo, avalia os usos estratégicos da oralidade na relação com empregados e pontua que, por mais que se defenda o diálogo, as interações dentro das organizações refletem estruturas de poder de caráter nada democrático, que chegam a impedir a privacidade de seus empregados, minando formas de partilha, cooperação e solidariedade interna. A prevalência da competição, do controle, dos conflitos morais e das assimetrias internas faz com que ainda seja difícil contemplar a participação do trabalhador como um interlocutor ativo na construção do processo comunicacional. Geralmente, as soluções adotadas para problemas comunicacionais e relacionais internos são instrumentais e acabam ressaltando ainda mais as dificuldades de expressão, de enunciação e de criação de um quadro partilhado de valores e princípios morais.

Uma possibilidade importante de criação de novas articulações comunicacionais internas surge com a internet e as redes sociais. Nesse sentido, as teses de Sanchez (2006) e Roman (2001) demonstraram que a Comunicação Organizacional interna tende a ser intensamente mediada por computador, mas privilegiando um tipo de “mix comunicacional” (com veículos tradicionais e virtuais) que abrange diferentes públicos e formatos de mensagens. Roman traz ainda uma reflexão original acerca dos modos como mensagens eletrônicas podem se configurar como uma forma de resistência ao disseminarem conteúdos que não se associam diretamente ao trabalho. Para ele, as trocas de *e-mail* configuraram um espaço clandestino para o compartilhamento de ideias, sonhos, revoltas e expressão de emoções, medos, ansiedades, enfim, sentimentos represados no cotidiano. A troca de mensagens, consideradas inúteis, gera oportunidade para o estreitamento de vínculos e vivência de uma solidariedade liminar nas organizações.

É importante enfatizar aqui que as pesquisas acima citadas, ao entenderem a cultura organizacional como constante construção e negociação de significados, revelam algumas dimensões importantes acerca dos processos por meio dos quais o discurso constitui processos comunicativos no contexto das organizações. Um primeiro processo se relaciona ao potencial de linguagens e textos para articular representações e dinâmicas conversacionais. Um segundo processo diz da dinâmica de construção de subjetividades e coletividades, articulando a auto-realização com projetos de realização coletiva através posições de sujeito criadas a partir de ideologias, repertórios de ação e demandas de reconhecimento. Por sua vez, um terceiro processo deriva de uma perspectiva retórica que atualmente se afasta de uma aproximação estrita com os objetivos de convencimento e persuasão para enfocar processos dialéticos e agonísticos que articulam atores, textos e contextos.

### C) TECNOLOGIAS, REDES E MÍDIAS SOCIAIS

A Comunicação Organizacional adquire, sem dúvida, novas possibilidades de criação de interfaces entre diferentes públicos e interesses por meio das tecnologias digitais. Contudo, não devemos restringir a comunicação digital à simples existência de um sítio na internet ou a uma comunicação interna feita por *e-mails*. O estudo acerca de como a comunicação organizacional vem se beneficiando das redes digitais abrange plataformas de disponibilização e visibilidade da organização na rede como *sites*, *intranets*, *extranets*, portais corporativos e *hotsites*; sistemas de publicação de conteúdos de proprietários; ferramentas para a criação de conteúdo – hipertexto, infográficos, imagens, áudio e vídeo –; para promover interações como fóruns e *blogs* e de manutenção do relacionamento (grupos de discussão, listas, fóruns, etc.). Além disso, nem todo processo comunicacional de uma organização é digital ou digitalizável, e nem toda ferramenta digital é adequada à proposta de comunicação de uma dada organização. Existem casos em que a utilização de plataformas digitais gera exclusão em vez de articulação entre grupos: outros em que, em nome de uma imagem inovadora, por exemplo, jornais internos são transpostos para a rede, excluindo interlocutores que não a acessam ou que tinham expectativa de um relacionamento face a face.

A pesquisa de Colnago (2014), por exemplo, mostra que é preciso ter cuidado com a vinculação da estratégia comunicacional das organizações a um determinismo tecnológico e seus aspetos decorrentes, sociais,

econômicos e ideológicos. Segundo a pesquisadora, a tecnologia não pode ser considerada a única responsável pelo sucesso ou fracasso dos objetivos de uma organização. Ela pode ser vista como um instrumento para orientar a atuação estratégica dos gestores, sobretudo dos pequenos negócios, uma vez que as redes sociais digitais podem ser excelentes ferramentas de promoção das atividades empresariais dos empreendedores individuais, das microempresas e das pequenas empresas.

A comunicação digital precisa estar alinhada à política e aos valores da organização, ou seja, exige integração e ações coordenadas de áreas como tecnologia da informação, desenvolvimento, recursos humanos. A tese de Terra (2011), ao revelar como as redes sociais *online* impactam a comunicação das organizações frente ao conteúdo informativo disseminado na internet pelos usuários-mídia, evidencia o fato de que a comunicação digital deve estar em sintonia com o quadro de sentidos compartilhados pelos membros da organização. Ela pontua que nas redes sociais os públicos são informados pelas organizações, postam dados e comentam sobre elas, numa postura de colaboração, mas também de vigilância (o que pode ser verificado em *sites* como Reclame Aqui, Consumidor.gov e até as *fanpages* das empresas) e crítica (usuários satirizam, elogiam e ressignificam a marca e os discursos projetados pela organização, dando ênfase muitas vezes a experiências de insatisfação e indignação). Há uma postura questionadora dos colaboradores, uma vez que a visibilidade das ações ou inações de empresas e instituições estimula um controle cívico constante dos fluxos de informação, além do aparecimento de formadores e influenciadores de opinião *online* (os quais são constantemente monitorados pelas empresas como forma de acompanhar as interações com a marca).

Rech (2007), por sua vez, ao discutir a constituição da intranet no âmbito da comunicação organizacional midiaticizada, aponta sua dimensão de “rede autopoietica” da organização complexa. Segundo ela, a “capilarização” da intranet (entendida como espaço de geração e circulação de comunicação, cultura e conhecimento) pelo corpo da empresa, e a apropriação que os empregados fazem dela, geram relações de co-criação do ambiente empresarial.

Uma reflexão que não podemos desconsiderar neste âmbito diz respeito às possibilidades que as redes digitais trazem para a conversação interna e também com interlocutores externos. Se essas redes permitem maior simetria entre organizações e colaboradores, é preciso também considerar estrategicamente o papel que as conversações *online* trazem para a participação política e a cidadania. A conversação apresenta uma

importância social ligada ao estabelecimento de vínculos associativos, de solidariedade, de compartilhamento e de pertencimento. Ela é responsável pela criação de redes de sociabilidade que permitem aos sujeitos e grupos expressarem seus dilemas, anseios e necessidades, oferecendo-lhes oportunidades de desenvolver capacidades comunicativas, expressivas e relacionais. Ela privilegia os processos de construção da empatia entre os interlocutores, auxiliando-os a organizar e entender as demandas práticas de sua existência, questionando hierarquias, preconceitos e formas de subordinação (Marques & Maia, 2008).

Antes de encerrarmos esse breve panorama acerca dos temas mais abordados nas teses de doutorado brasileiras acerca da Comunicação Organizacional, precisamos mencionar que a temática “Comunicação, mercado e marca” sustenta um grande número de teses, o que mostra que ainda há espaço para a formulação de modelos de comunicação e modelos de análise integrada de *marketing* e comunicação. Os trabalhos conectados com o *marketing* ainda encontram ressonância, especialmente na Escola de Comunicações e Artes (ECA-USP). No entanto, a edificação epistemológica do campo não se preocupa atualmente com a comunicação administrativa e as melhores práticas que visam o mercado. Ao contrário, a preocupação é sustentar uma visão crítica do processo interativo das organizações com seus interlocutores e entender a marca como processo interativo carregado de símbolos. Obviamente que está presente a discussão sobre o mercado e suas transformações, porém numa perspectiva que busca compreender os paradoxos e diferenças presentes na relação.

#### 4. PERSPETIVAS PROMISSORAS

Uma ação que contribuiu sobremaneira para o avanço das pesquisas e dos estudos em Comunicação Organizacional foi a criação dos grupos de pesquisa, adotados no Brasil como um espaço de formação de pesquisadores, vinculado à formação de mestres e doutores. É um lugar de reflexão que aglutina estudiosos sobre um tema e envolve um projeto de pesquisa docente com participação de mestrandos, doutorandos e alunos de iniciação científica. Este espaço institucionalizado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) – ligado ao Ministério da Educação, fortalece os debates e as discussões sobre teorias e métodos de pesquisa na tentativa de construir conceitualmente os objetos de investigação. Além disso, aumenta a integração entre a graduação e pós-graduação, atitude recomendada pela CAPES.

Contamos hoje no Brasil com 46 grupos de pesquisa que desenvolvem pesquisas sobre a Comunicação no contexto das organizações, uns mais atuantes que outros, mas a maioria com pesquisas em desenvolvimento com objetos diversificados que dialogam com as temáticas mencionadas anteriormente. Uma ação de destaque é o trabalho conjunto de grupos de pesquisa no desenvolvimento de seminários internacionais. Em novembro de 2014 foi realizado o “II Seminário Internacional de Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas”, organizado por Ângela Cristina Salgueiro Marques, coordenadora do Grupo de Pesquisa sobre Interações em Práticas e Processos Comunicacionais (GRIPP – UFMG) e Ivone de Lourdes Oliveira coordenadora do Grupo de Pesquisa Comunicação no contexto organizacional: aspectos teóricos conceituais (Dialorg, PUC-Minas). Nesse seminário foi promovido um encontro com os grupos de pesquisa mais atuantes no país de modo a oportunizar trocas de experiências, aprofundar as discussões sobre metodologias e dar visibilidade aos estudos desenvolvidos no Brasil, promovendo uma interlocução acadêmica entre pesquisadores. Nesta ocasião se reuniram, em Belo Horizonte – Minas Gerais, oito coordenadores de grupos de pesquisa, além de três pesquisadores franceses: Gino Gramaccia do Laboratoire MICA (Médiation, Communication, Information, Arts) Université Bourdeaux; Jacques Bonnet e Rosette Bonnet do Laboratoire COSMOS (Communication, Savoirs, Médiations, Organisations) Université de Bourgogne e Nicole D’Almeida da Celsa – Université Paris – Sorbonne. Os três apresentaram sua principal pesquisa e a dinâmica de funcionamento de seus respectivos grupos na perspectiva da internacionalização dos Grupos e criação de práticas de Cooperação<sup>3</sup>. A III edição do Seminário, ocorrido em 2016, confirmou sua constituição como espaço altamente qualificado para apresentação e discussão de pesquisas nacionais e internacionais de ponta no campo da Comunicação Organizacional. O evento é reconhecido nacional e internacionalmente como fórum privilegiado e rico de discussão acerca da construção teórica da Comunicação Organizacional, campo que tem ganhado cada vez mais importância tanto na área acadêmica como profissional.

O Ciclo de Debates realizado no “III Seminário Internacional de Comunicação Organizacional (SICO)” que contou com a presença dos professores pesquisadores convidados Nicole d’Almeida, da Université Paris

---

<sup>3</sup> Os temas e trabalhos discutidos no evento podem ser encontrados na seguinte obra: Marques, Â. & Oliveira, I. (Eds.) (2015). *Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas*. Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas/UFMG.

IV – Sorbonne; Gino Gramaccia, da Université de Bordeaux III; Jean-luc Moriceau, da Telecom Business School, e Pablo Múnera Uribe, da Universidad Pontificia Bolivariana, configurou-se como um momento rico de interlocução<sup>4</sup>. Foram estabelecidas formas de cooperação acadêmico-científica entre os professores convidados e seus respectivos grupos de pesquisa, sobretudo entre os integrantes dos Grupos de Pesquisa da PUC Minas (“Comunicação no contexto organizacional: aspectos teórico-conceituais”); da UFMG (“Grupo de Pesquisa sobre Interações em Práticas e Processos Organizacionais” – GRIPP); da UFV (COPRATICAS – Grupo de Pesquisa e Extensão em Comunicação, Democracia e Práticas Sociais); da USP (Centro de Estudos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Cecorp); da PUCRS (“Grupo de Estudos Avançados em Comunicação Organizacional”); da UCB (“Grupo de Estudos Avançados de Comunicação Mediática e Organizacional” e “Mídias Organizacionais”); da UFRN (“Grupo de pesquisa Estudos Avançados em Comunicação Organizacional – ECO”); da UNB (“Grupo de Estudos Avançados de Comunicação Mediática e Organizacional” e “Mídias Organizacionais”); da UEL (“Comunicação e Cultura Organizacional” – GEFACESCOM); da UFRGS (“Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder”); da UMESP (“Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica” – CRITICOM); do Laboratoire MICA (Médiation, Communication, Information, Arts), do grupo COSMOS (Communication, Savoie, Médiations, Organisations) e do GRIPIC (Laboratoire de Recherche en Sciences de l’Information et de la Communication, CELSA – Paris Sorbonne).

Nesse momento convivemos com o paradoxo da consolidação do campo e o limitado espaço institucional acadêmico para avançarmos mais. São poucas as universidades que reconhecem e investem em linhas de pesquisa que desenvolvem pesquisas sobre a comunicação no contexto das organizações. Entretanto, esta realidade não tem impedido o crescimento do campo tanto teórica quanto metodologicamente.

Ainda jovem, esse campo de conhecimento, com avanços reconhecidos e em consolidação epistemológica enfrenta a disputa de saberes e o enfoque conferido especialmente às mídias como objeto de pesquisa. Entretanto, aos poucos a organização vai sendo reconhecida/valorizada como um lugar privilegiado de pesquisa na perspectiva comunicacional, devido às interações que aí se apresentam e os interesses políticos, sociais e econômicos que a perpassam.

<sup>4</sup> Os temas e trabalhos discutidos no evento podem ser encontrados na seguinte obra: Marques, Â. & Oliveira, I & Lima, F. (Eds.) (2017). *Comunicação organizacional: Vertentes conceituais e metodológicas*, v.2. Belo Horizonte: Selo PPGCOM, UFMG.

No entanto, é bom destacar que esse fato não impede que um pesquisador de um programa de mestrado ou de doutorado que não tenha explícito na sua linha de pesquisa a Comunicação Organizacional, possa desenvolver essa temática e assuntos correlatos como objetos de estudo, e ainda orientar projetos de pesquisa com a mesma preocupação.

Notamos que vários programas de pós-graduação em Letras, Administração, Sociologia, Psicologia, entre outros, estudam a organização incluindo uma preocupação com processos comunicacionais, a partir de suas referências. Evidentemente, que quando um programa possui a linha de pesquisa em Comunicação organizacional fortalece o campo, pois passa a ter docentes vinculados a ela, o que fomenta a criação dos grupos de pesquisa, debates e reflexões aprofundadas sobre as temáticas.

Defendemos que a perspectiva crítica da Comunicação Organizacional é fundamental e promissora para entendermos as interações e tensões de poder no ambiente das organizações e na sua relação com a sociedade a partir do campo da comunicação. Nosso olhar destaca a teia complexa de relações e passagens entre as práticas individuais, coletivas, as relações intersubjetivas e o contexto que se instauram e no qual se desenvolvem. Sabemos que significados construídos relacionalmente são sempre políticos e criados a partir de relações de poder (Mumby, 2010). Assim, a comunicação torna-se tanto um meio de manutenção de interesses dominantes quanto uma forma de fazer com que significados particulares emergjam da interação social.

As interações colaborativas desafiam as posições existentes, possibilitando que aquilo que é dado como certo seja reformulado à luz das diferenças claramente colocadas. Pensar a comunicação no ambiente de trabalho como algo que se resume às técnicas de transmissão de informações, e também como algo que é passível de ser totalmente gerenciada pelos estrategistas organizacionais, significa ignorar a participação do trabalhador como um interlocutor ativo na construção deste processo comunicacional. É aqui que aparece o enfrentamento entre fluxos de poder e fluxos de resistência:

existem jogos de poder, resistência, esforços para mudar e moldar a realidade organizacional. As organizações são forças colonizadoras cujo objetivo é moldar a realidade para as pessoas. A corporação moderna odeia a idéia de que as pessoas têm experiências e relacionamentos que não são mediados pela lógica corporativa. (Mumby, 2009, p. 199)

Todos os dias as pessoas vivenciam violências simbólicas nos contextos de trabalho, porque as formas institucionais criam sistemas de diferença que constroem e posicionam as pessoas como de dentro ou de fora, dignas ou indignas, valiosas ou sem valor. Os estudos organizacionais críticos problematizam as relações entre poder, discurso e formas de organizar as relações intersubjetivas no âmbito de uma distribuição desigual de recursos discursivos, políticos e materiais.

Os conceitos de poder e resistência não devem ser tratados como pólos dicotômicos, uma vez que emergem em uma dinâmica singular, marcada por uma luta que envolve alternâncias de hegemônias e ideologias (Mumby, 2010). A noção de disputa de sentidos é emblemática dos modos como poder e resistência operam de modo articulado e que, ironicamente, contribuem para promover tanto a ordem como a desordem (Marques & Oliveira, 2012).

Por fim, argumentamos que tal forma plural de manifestação e apreensão do multifacetado objeto da Comunicação Organizacional não exclui contribuições vindas de outras áreas. A reivindicação de um lugar próprio para esse campo não se desvincula dos diálogos travados entre diferentes disciplinas. Pelo contrário, a riqueza das discussões interdisciplinares só fazem acrescentar e somar (até mesmo revisar) os métodos de abordagem do olhar comunicativo. Contudo, é preciso encontrar uma forma própria, singular, de olhar os objetos e fenômenos comunicativos, aumentando as possibilidades de avanços.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaral, C. M. A. (2014). *Comunicação pública e participação política: estratégias governamentais de uso das tecnologias de informação e comunicação na Bahia (2007-2012)*. Tese de Doutorado, Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil.
- Azambuja, M. S. (2002). *A comunicação para a qualidade: o comportamento discursivo das organizações*. Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade do Rio Grande do Sul, Brasil.
- Baldissera, R. (2002). Reflexões sobre comunicação integrada. *Revista Comunicação Organizacional*, 1, 1-4.
- Baldissera, R. (2009a). A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In M. M. K. Kunsch. (Ed.), *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos* ( vol. 1, pp.135-164). São Paulo: Saraiva.

- Baldissera, R. (2009b). A comunicação no (re) tecer da cultura organizacional. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, 10, 52-62.
- Camargo, R. Z. (2009). *Responsabilidade social das empresas: formações discursivas em confronto*. Tese de Doutorado, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Cesar, R. C. E. (2012). *A comunicação pública como práxis no processo de mediação e mobilização da sociedade civil na esfera pública*. Tese de Doutorado, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Colnago, C. K. (2014). *Comunicação para os pequenos negócios: proposta de modelo de aplicação prática para posicionamento em mídias e redes sociais digitais*. Tese de Doutorado, Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Curvello, J. J. A. (2001). *Autopoiese, sistema e identidade: a Comunicação Organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização nas relações de trabalho*. Tese de Doutorado, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Curvello, J. J. & Fagundes, E. J. (2014). Comunicação Organizacional e Relações Públicas nos programas de pós-graduação em Comunicação nas regiões Centro-Oeste, Nordeste e Norte do Brasil. In C. P. de Moura & M. A. Ferrari. (Eds.), *A pesquisa em Comunicação Organizacional e em Relações Públicas: metodologias entre a tradição e a inovação* (pp. 192-200). Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Ferreira, E. G. M. (2011). *Diálogo social: a comunicação na construção dos relacionamentos das organizações com as comunidades vizinhas - o caso Ampla*. Tese de Doutorado, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- França, V. R. V. (2006). Sujeitos da comunicação, sujeitos e, comunicação. In C. Guimarães & V.R.V. França (Eds.), *Na mídia, na rua: narrativas do cotidiano* (pp. 13-29). Belo Horizonte: Autêntica.
- Gomes, I. M. M.; Pinto, J. & Escosteguy, A. C. (2010). Antecedentes, tendências e perspectivas da Pós-graduação em Comunicação. In C. Castro; D. Castro; J. M. Melo (Eds.), *Panorama da comunicação e telecomunicações no Brasil* (pp.63-80). IPEA, Brasil.
- Kunsch, M. M. K. (2009). Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In M. M. K. Kunsch (Ed.), *Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos* (pp. 63-89). São Paulo: Saraiva.

- Kunsch, M. M. K. (2011). A pesquisa empírica em comunicação organizacional e em relações públicas no Brasil: conquistas, tendências e desafios. In M. Barbosa & O. J. De Moraes (Eds.), *Quem tem medo da pesquisa empírica em comunicação?* (pp. 463-483). São Paulo: Intercom.
- Kunsch, M. M. K. (2014). Comunicação organizacional e relações públicas nos programas de pós-graduação em comunicação na região sudeste do Brasil. In C. P. de Moura & M. A. Ferrari (Eds.), *A pesquisa em comunicação organizacional e em relações públicas: metodologias entre a tradição e a inovação* (pp. 156-179). Porto Alegre: Editora Edipucrs.
- Kunsch, M. M. K. (2015a). O campos acadêmicos em Comunicação Organizacional e Relações Públicas no Brasil: caracterização, pesquisa científica e tendências. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5(10), 105-124. doi: 10.5783/rirp-10-2015-07-105-124
- Kunsch, M. M. K. (2015b). A produção científica em Comunicação Organizacional Relações Públicas nos programas de pós-graduação no Brasil: identificação, temáticas e tendências. Comunicação apresentada no XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências de Comunicação. Rio de Janeiro.
- Locatelli, C. A. (2011). *Comunicação e Barragens: o poder da comunicação das organizações e da mídia durante a implantação da Usina Hidrelétrica Foz do Chapecó*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.
- Mafrá, R. & Marques, Â. (2015). Diálogo e organizações: cenas de dissenso e públicos como acontecimento. In Â. Marques; I. de L. Oliveira (Eds.), *Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas* (pp.185-193). Belo Horizonte: Fafich/ UFMG.
- Marchiori, M. R. (2001). *Cultura organizacional: conhecimento estratégico nos relacionamentos e na comunicação com os empregados*. Tese de doutorado, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, Brasil.
- Marques, Â. (2015). Prefácio. In I. L. Oliveira; A. Pennini & I. Mourão (Eds.), *Compreendendo um campo de conhecimento: reflexões epistemológicas sobre a Comunicação Organizacional a partir de autores Brasileiros* (pp. 5-11). Curitiba, PR: CRV.
- Marques, Â. & Maia, R. (2008). A conversação sobre temas políticos em contextos comunicativos do cotidiano. *Política & Sociedade*, 7(12), 143-175. doi: 10.5007/2175-7984.2008v7n12p143
- Marques, Â. & Oliveira, L. (2012). Poder e resistência: breve reflexão teórica sobre o papel do humor nos conflitos público-privados em contextos organizacionais. *Ciberlegenda*, 1, 99-110.

- Marques, Â. & Oliveira, I. L. (Eds.) (2015). *Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas*. Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas/UFMG.
- Martins, M. T. M. C. (2012). *Diálogo e interações face a face na comunicação interna: um estudo da oralidade nas organizações*. Tese de Doutorado, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Mattos, M. Â. & Villaça, R. C. (2012). Aportes para nova visada da metapesquisa em comunicação. *Comunicação & Sociedade*, 33, 199-218. doi: 10.15603/2175-7755/cs.v33n57p199-218
- Mumby, D. (2009). A comunicação organizacional em uma perspectiva crítica. *Organicom*, 10-11, 191-207.
- Mumby, D. (2010). Reflexões críticas sobre comunicação nas organizações. In M. M. K. Kunsch (Ed.), *A comunicação como fator de humanização das organizações* (pp. 19-39). São Paulo: Difusão.
- Oliveira, I. L. & Paula, M. A. (2012). Processos e estratégias de comunicação no contexto das organizações. In I. de L. Oliveira & F. P. Lima (Eds.), *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional* (pp. 24-38). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac-Rio.
- Rech, J. (2007). *Intranet: compondo a rede autopoietica da organização complexa*. Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.
- Roman, A. R. (2001). *Tonal e modal: as duas instâncias vivenciais do mundo do trabalho: o e-mail e a carnavalização dionisíaca nas organizações*. Tese de Doutorado, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Sanchez, L. H. A. (2006). *A Comunicação Organizacional interna e o ambiente virtual: novas tendências*. Tese de Doutorado, Universidade Metodista de São Paulo – UMESP, São Paulo, Brasil.
- Terra, C. F. (2011). *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, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Citação:

Oliveira, I. L. & Marques, A. (2017). Panorama da produção científica em Comunicação Organizacional no Brasil: avanços epistemológicos, práticas discursivas e redes digitais. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 35-54). Braga: CECS.

## O PAPEL DOS SOCIAL MEDIA NAS CRISES REPUTACIONAIS

### RESUMO

Os *social media* representaram uma mudança paradigmática para a Comunicação Estratégica. Nestas plataformas colaborativas, assentes na criação de ligações horizontais e conteúdos criados pelos utilizadores, a reputação das empresas e marcas fica muito mais exposta ao escrutínio, ao comentário, e ao passa-a-palavra, tudo isto com um alcance potencialmente viral. Para se adaptar a este novo contexto, a Comunicação Estratégica passou de um paradigma de divulgação para um paradigma de diálogo, e os *social media* ganharam uma importância redobrada para a construção da reputação. Neste capítulo, apresentamos uma reflexão crítica sobre os papéis que os *social media* podem desempenhar relativamente às crises reputacionais e sobre estratégias de comunicação de crise que possam dar respostas eficazes, a partir de uma revisão sistemática da literatura dos últimos 10 anos (2007-2017) sobre o tema. O nosso *corpus* inclui as principais fontes académicas em Comunicação Estratégica, e também fontes empresariais, e a sua análise foca-se em particular na identificação e análise de estudos de caso de comunicação de crise. Apresentamos os resultados sistematizados num modelo que reúne metáforas alusivas aos diferentes papéis que os *social media* podem desempenhar em situações de crises reputacionais, ilustrados pelos estudos de caso identificados.

### PALAVRAS-CHAVE

Comunicação de crise; crises reputacionais; reputação; *social media*

---

### 1. INTRODUÇÃO

A produção científica atingiu na última década um nível sem precedentes na história da humanidade (Cyranoski, Gilbert, Ledford, Nayar & Yahlia, 2011). Além disso, os métodos de pesquisa, produção e disseminação

científicas também mudaram significativamente. Para fazer face a este contexto de sobrecarga de informação, métodos como a revisão sistemática da literatura têm ganho crescente relevância (Míguez-González, Corbacho-Valencia & Baamonde-Silva, 2016). As publicações científicas, e também publicações de associações científico-profissionais e unidades de Investigação e Desenvolvimento de empresas, são no atual contexto hiper-conectado e globalizado importantes meios de difusão do conhecimento. A análise e sistematização do seu conteúdo permite identificar tendências, pontos de debate e linhas de investigação úteis não só aos investigadores, mas também aos profissionais. Assim, o nosso artigo apresenta uma discussão crítica das principais fontes de conhecimento científico e profissional da área da Comunicação Estratégica da última década (2007-2017), com os objetivos de sistematizar o papel (ou papéis) que os *social media* podem desempenhar na comunicação de crise e de, a partir da identificação de estudos de caso, discutir criticamente estratégias e táticas de comunicação e crise.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO: SOCIAL MEDIA E CRISES REPUTACIONAIS

### 2.1 REPUTAÇÃO E CRISES REPUTACIONAIS

No âmbito da Comunicação Estratégica, a reputação tem sido conceptualizada como um ativo intangível das organizações ou marcas, mas que, apesar da sua intangibilidade, pode ser gerido estrategicamente (Barnett, Jermier & Lafferty, 2006). Corresponde a uma predisposição relativamente a organizações ou marcas, que resulta das imagens de marca formuladas cumulativamente a partir de vários momentos de contacto com a marca, através de pontos de contacto variados (incluindo até mesmo os que a marca não controla, como as recomendações e o passa-a-palavra) (Dowling, 2001). Fombrun (2001) aprofunda esta conceptualização ao afirmar que a reputação é composta por três elementos: um valor financeiro associado, uma representação ou imagem, e juízos de valor que lhe estão associados. No âmbito da gestão, já Aaker (1991) havia incluído a reputação como elemento integrante do seu modelo de *brand equity*, corroborando assim a associação entre reputação e um valor financeiro concreto.

É fundamental salvaguardar a reputação, e portanto planejar estrategicamente a gestão e comunicação de crise de forma a responder de modo eficaz em caso de crises reputacionais, não só pelo valor que lhe está associado, mas sobretudo devido ao seu carácter cumulativo (Coombs, 2007; Veil, Buehner & Palenchar, 2011; Ulmer, 2012). Construir uma reputação

positiva, assente numa predisposição positiva para recomendar e consumir a marca, e num sentimento de *goodwill* relativamente à marca, é um processo moroso e ao longo do qual falhas não são toleradas. As expectativas dos consumidores relativamente às marcas são cada vez mais exigentes, e basta uma falha para afetar negativamente uma reputação que já vinha a ser construída há muito tempo.

Verrengia (2011) salienta a diferença que os *social media* podem fazer em situação de crise reputacional, observando que as crises são geralmente despoletadas por pequenos acontecimentos, mas que os *social media*, ao favorecerem as partilhas e ao funcionarem segundo uma lógica de viralização, fazem com que as crises atinjam proporções que não podem ser mensuradas, e que podem destruir por completo a reputação das marcas envolvidas.

O fenómeno dos *social media*, e a presença das marcas neste ambiente digital, é relativamente recente, e embora já exista uma quantidade considerável de literatura sobre este tema, é necessário fazer uma sistematização do conhecimento existente, e seguir novas linhas de investigação, sobretudo combinando as abordagens quantitativas e qualitativas (Coombs & Holladay, 2009; Jin, Liu & Austin, 2011).

## 2.2 O PAPEL DOS SOCIAL MEDIA NAS CRISES REPUTACIONAIS

Nas últimas décadas, com a evolução das tecnologias digitais e com a sua disseminação à escala global, a forma como as pessoas utilizam os meios de comunicação e se relacionam com a informação mudou radicalmente. Esta mudança vai além do quantitativo – de mais informação a circular, de maior facilidade de acesso à informação, de mais conectividade (Fuchs, 2008); é, como afirma Castells (2009), uma transformação qualitativa da experiência humana, que passa a ocorrer à escala global, a uma velocidade quase instantânea, e a assentar na possibilidade de participação e colaboração.

Esta digitalização da sociedade contemporânea desencadeou uma mudança paradigmática na Comunicação Estratégica (Breakenridge, 2008; Scott, 2010). O modelo tradicional de disseminação que dominava, por exemplo, as relações públicas, deu lugar ao diálogo com públicos mais diversificados, mais informados e mais exigentes (Grunig, Grunig & Dozier, 2002; Breakenridge, 2012). Face à sobrecarga de informação e estímulos em circulação (Davis, 2009), as organizações veem-se desafiadas a comunicar de forma diferenciada, apelativa e consistente, de forma a cativarem

a atenção e a gerarem envolvimento. E a reputação tornou-se um elemento fundamental de suporte para os consumidores e potenciais consumidores, que perante um mercado competitivo cheio de ofertas semelhantes, e mergulhados num ritmo de vida acelerado, recorrem às recomendações de pares, ou à confiança na reputação das marcas, para tomar decisões (Qualman, 2009). Desta forma, uma única crítica por parte de um único cliente, feita por vezes até de modo irrefletido e partilhada com a facilidade de um clique, pode ter efeitos devastadores na reputação de uma marca (Kotler, 2017).

Estas mudanças também representam uma perda significativa de poder no processo comunicacional para as organizações, relativamente aos seus públicos (Breakenridge, 2008). Passar da transmissão ao diálogo implica abandonar o seu estatuto de *broadcasters*, e aprender a arte da “escuta ativa” (Qualman, 2009). A melhor opção para as organizações é participar neste diálogo, que acontece sobretudo nos *social media*, isto porque as conversas *online* existirão inevitavelmente, e a melhor forma de prevenção e defesa é a participação (Li & Bernoff, 2008; Postman, 2008).

As marcas estão, portanto, mais vulneráveis e expostas nos *social media*. A investigação sobre este tema é unânime na constatação de que o principal efeito dos *social media* relativamente às crises reputacionais é expandirem o seu alcance (devido às partilhas virais) e aumentarem a sua frequência (por exemplo, Bradley & McDonald, 2011; Austin, Liu & Jin, 2012; Coombs & Holladay, 2012). A literatura também destaca a capacidade de viralização como a característica mais perigosa dos *social media* (por exemplo, Savitz, 2007; Argenti, 2009).

Na literatura sobre o tema, é mais frequente o enfoque no *dark side* dos *social media*, advertindo para a necessidade de as marcas monitorizarem as conversas em ambiente digital, prevenindo assim crises reputacionais ou iniciando a gestão e comunicação de crise assim que o problema surge, evitando o efeito da viralização (por exemplo, Anthonissen, 2008; Coombs & Holladay, 2012; Freberg, 2012). Mas encontramos também a perspetiva de que crises reputacionais podem ser oportunidades para alavancar o alcance da marca, gerar notoriedade, e quando bem geridas, gerar envolvimento e mesmo conquistar mais clientes. Assim, estar presente nos *social media*, de forma próxima, envolvente e transparente, pode ser a melhor forma de defesa face à vulnerabilidade acrescida que essa mesma ação representa, pois a comunidade de marca formada poderá participar nas conversas *online* de modo favorável à marca, protegendo assim a sua reputação (por exemplo, Qualman, 2009; Scott, 2010; Capouzzi & Rucci, 2013).

### 2.3 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DE CRISE EM AMBIENTE DIGITAL

Uma crise, para além da definição mais corrente – “fase grave, complicada difícil, um momento de tensão ou de impasse na vida de uma pessoa, de um grupo social, ou da evolução de determinadas situações” (Mendes, 2006, p. 107) – é também uma avaliação de opções, pois quando iniciada os seus intervenientes são forçados a dar uma resposta.

Uma crise é uma realidade situacional com diferentes interpretações e repercussões. A comunidade e toda a envolvente do fenómeno têm a sua própria perceção e interpretação sobre o grau de envolvimento de cada ator, e por isso, exigem aos diferentes envolvidos respostas e reações diferenciadas (Mendes, 2006). Uma crise é um fenómeno percetivo desenvolvido por terceiros sobre um agente que se vê, ou está, envolvido num acontecimento ou ação imprevisível. Perante este enquadramento, importa agora compreender como uma organização deve atuar perante uma crise, ou seja, qual é a sua estrutura de resposta à crise. A existência de uma crise implica a ativação do modo reativo da gestão da comunicação de crise, que se traduz na resposta operacional e simbólica. As suas tarefas críticas são a identificação da crise e dos públicos, a seleção da estratégia de resposta e a ativação de sistema de resposta. Quanto à identificação das crises e suas tipologias: a identificação dos públicos envolvidos; e a seleção e preparação da estratégia de resposta à crise.

Com a revolução tecnológica, e no contexto atual da comunicação mediada por computador, também a Comunicação Organizacional e as crises de imagem sofreram grandes alterações. Os problemas que antes ficavam circunscritos à área geográfica da organização são hoje acompanhados por todo o mundo e em tempo real (Andrade, 2009; Fearn-Banks, 2011). Assim, os *social media* dão aos utilizadores a possibilidade de produzir e manipular conteúdos de forma rápida e de assumir o controlo daquilo que lhes interessa, ao mesmo tempo que se tornam uma espécie de líderes de opinião e criadores de um *marketing* viral através do passa-a-palavra (*buzz* e *word of mouth*), que pode, ou não, ser prejudicial para uma organização (Sebastião, 2009; Pinho, 2015).

Ao mesmo tempo, as organizações aproveitam os *social media* para se dirigirem e conectarem com os seus públicos. Estas redes configuram-se numa importante ferramenta de comunicação das instituições com os seus públicos, durante todas as fases do seu trabalho. Estas plataformas também podem desempenhar um papel de grande relevância quando as organizações atravessam fases mais negras da sua existência (Pinho, 2015).

Derivada da crescente utilização das redes sociais e da evolução dos dispositivos digitais, assiste-se a uma tendência das organizações para adotarem os *social media* e passarem a integrá-los nas suas estratégias corporativas e de comunicação. A forma como as organizações vão integrar a internet e os *social media* nos seus planos de comunicação estratégica serão determinantes para a gestão da comunicação de crise, sendo essas crises provocadas por falhas, em simultâneo, das interações entre a tecnologia, as pessoas e as organizações

Embora a utilização dos *social media* seja importante durante o dia-a-dia de uma organização, é durante o período de crise que estes se podem tornar num grande aliado, uma vez que permitem uma resposta rápida e quase instantânea aos problemas que poderão surgir (Fearn-Banks, 2011). Existem vários fatores que podem influenciar a forma como os públicos reagem à comunicação de crise em ambiente de *social media*, salientando que reagem melhor quando a comunicação é feita no mesmo canal da crise, e quando há mais intervenientes da conversa para além da marca afetada (Jin et al., 2014). As reações possíveis das empresas face a crises reputacionais eram, tradicionalmente, fugir, lutar ou congelar, mas os *social media* tornaram necessário o desenvolvimento de novas estratégias, como harmonizar-se a adaptar-se (Jung, 2015).

No que concerne a inconvenientes podemos enumerar dois. Por um lado, um simples facto pode-se transformar num acontecimento de notoriedade inusitada; e por outro lado, muitos assuntos (*issues*) são criados com base em rumores concebidos em fóruns (Orduña, 2004). Para minimizar estas situações, os *social media* podem funcionar como forma de monitorização do ambiente que rodeia a organização e de deteção de problemas ou falhas. A monitorização do ambiente e daquilo que se passa na internet deve ser uma das responsabilidades da comunicação estratégica e dos gestores de crises, no sentido de controlar as menções que são feitas à organização, assim como evitar a criação e disseminação de rumores.

### 3. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA: METÁFORAS COMO INSTRUMENTO DE CATEGORIZAÇÃO

#### 3.1 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta uma investigação de carácter interpretativista (Maxwell, 2005), apesar de o método aplicado, a revisão sistemática da literatura (Lipsey & Wilson, 2001; Cooper, Hedges & Valentine, 2008), ser

quantitativo. O objetivo com que este método é aplicado e a forma como os resultados são analisados estão alinhados com o interpretativismo na medida em que as categorias de análise de conteúdo foram construídas a partir do enquadramento teórico, e a análise dos resultados é crítica, tendo como propósito de discutir, e não meramente descrever, os papéis que os *social media* podem desempenhar relativamente às crises reputacionais, e que implicações podem ter para a comunicação estratégica, quer em contexto académico, quer profissional.

Na última década, a produção científica aumentou consideravelmente, bem como a disponibilização e circulação destes conteúdos à escala global (Cyranoski et al., 2011). Assim, a revisão sistemática da literatura é um método que tem vindo a ser cada vez mais usado para fazer face a esta sobrecarga de informação e lhe conferir significado analítico, sistematizado e crítico, ao invés de parcelar e contingencial (Míguez-González et al., 2016).

Relativamente aos procedimentos para análise, fizemos uma recolha dos artigos indexados a uma seleção de palavras-chave predefinidas num conjunto de fontes científicas e profissionais relevantes no âmbito da comunicação estratégica. Após esta recolha inicial, selecionámos um *corpus* mais restrito para estudo mais aprofundado identificado através da leitura dos resumos e palavras-chave, no sentido de determinar os que abordavam o tema em estudo, e dando particular atenção aos que continham estudos de caso. Após esta fase preliminar, prosseguimos para uma análise temática (Boyatzis, 1998) incidindo nas seguintes categorias: a) identificação do caso (empresa/marca); b) contexto nacional do caso; c) mercado; d) papel desempenhado pelos *social media*; e) estratégias usadas para responder à crise; e f) sucesso ou não da comunicação de crise efetuada. Para garantir a validade da análise, testámos a consistência inter-codificador (Guerra, 2006).

### 3.2 AMOSTRA

O nosso *corpus* de análise é constituído pelos artigos indexados a qualquer combinação de duas das seguintes palavras-chave – *social media*, crise e reputação – numa seleção de publicações científicas e profissionais, entre 2007 e 2017. O critério utilizado para selecionar as fontes de pesquisa foram a integração das fontes no campo de estudos e profissional da comunicação estratégica, entre as quais selecionamos as três publicações científicas com maior *impact factor* – *Public Opinion Quarterly*, *Public Relations Review* e *International Journal of Strategic Communication* – e as três fontes profissionais com maior notoriedade e reputação na área

– Reputation Institute, Chartered Institute of Public Relations e PR Week. Inicialmente, recolhemos 214 artigos, dos quais seleccionámos para *corpus* de uma análise mais aprofundada 36 artigos que incidiam especificamente sobre o papel desempenhado pelos *social media* em crises reputacionais.

### 3.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este trabalho mostra o papel dos *social media* nas crises reputacionais utilizando uma investigação interpretativista, de acordo com a qual, após a análise do material empírico recolhido relativamente ao enquadramento teórico apresentado, sistematizamos o papel que os *social media* podem desempenhar na gestão de comunicação das crises reputacionais através de sete metáforas: 1) refletir (espelho); 2) monitorizar (termómetro); 3) ampliar (megafone); 4) desencadear (bomba); 5) amortecer (almofada); 6) extinguir (extintor); e 7) transformar (varinha mágica).

As metáforas nos ajudam a entender como diagnosticar, gerir e até prever crises consoante o modelo estratégico da organização e a tipologia de crise encontrada. Logo identificamos na metáfora do espelho (Qualman, 2009; Breakenridge, 2008; Scott, 2010) organizações ou instituições que apresentam ações de comunicação e *marketing* que podem despontar crises de comunicação se mal geridas. Ao aproximar a marca os produtos ou a instituição dos consumidores, a gestão pré-crise deve ser ativada. Encontramos na revisão sistemática da literatura casos em que as ações de *marketing* nos *social media* foram disparadas sem a devida reflexão dos momentos de crise que poderiam surgir. Aqui também, para apostar nas diversas ferramentas que os *social media* proporcionam para esses tipos de campanha, insistimos na necessidade de antecipação de crises para as campanhas de *marketing* e de relações públicas. Ter modelos de resposta e de diálogo com os recetores (consumidores) poderá evitar crises criadas pelas próprias campanhas. A metáfora do termómetro (Anthonissen, 2008; Breakenridge, 2012; Scott, 2010; Coombs, 2014) indica o modelo de monitorização já muito analisada na literatura de crises. A leitura e acompanhamento dos *social media*, diária e continuamente, pode auxiliar na deteção precoce de uma formação de crise e até mesmo prever uma crise reputacional. Existem diversas ferramentas *online* para a monitorização dos *social media* como é o caso do Brandwatch, Argyle Social e do Radian6. A metáfora do megafone (Breakenridge & Solis, 2009; Castells, 2012; Utz & Schultz, 2013; Liacas, 2013) demonstra como as ações das estratégias das empresas e instituições nos *social media* podem ser ampliadas, quer em ambiente digital quer para os média tradicionais, e ganhar as ruas. Vimos

os movimentos de ocupação das ruas nos períodos de austeridade na Europa e na América onde a chamada das manifestações aconteceu nos *social media*, assim como observamos a amplificação de campanhas de *marketing* que enfatizaram a defesa de valores positivos, às vezes não defendidos (explicitamente) pela marca como: defesa da língua, direito à vida, gestão das florestas, etc. Já a metáfora da bomba (Castells, 2009, 2012; Coombs & Holladay, 2012; Liacas, 2013) demonstra como ações de comunicação podem desencadear graves novas crises. Na revisão sistemática da literatura encontramos sobretudo *posts* ou campanhas de *marketing* e/ou comunicação onde o desconhecimento da cultura empresarial/local criaram verdadeiras “bombas” na reputação de organizações e instituições. A metáfora almofada (Alfonso & Suzanne, 2018; Capozzi & Rucci, 2013) pretende demonstrar como crises despontadas na sociedade podem ser utilizadas pelas organizações e instituições como ações de comunicação, *marketing* e relações públicas. A almofada tende a amortecer uma crise que tem um surgimento por vezes inusitado que possam ou não dizer algo para a organização, instituição ou marca. A metáfora da almofada poderá ser utilizada também em ações de responsabilidade social corporativa. A metáfora do extintor (White, 2011; Lukazewski, 2013; Ulmer, Sellnow & Seeger, 2014) é entendida aqui como a possibilidade de extinguir o problema respondendo e finalizando a fase aguda da crise. A resposta para a substituição de um produto com defeito após uma reclamação nos *social media* poderá ser utilizada como estratégia de relações públicas. Na revisão sistemática da literatura encontramos organizações que respondem mais rapidamente as queixas dos consumidores e a resposta às crises por meio dos *social media* antes mesmo do serviço de atendimento ao consumidor (SAC) ter tomado conhecimento ou ter sido solicitado um pedido de resposta para a crise. Finalmente a metáfora da varinha mágica (Lukazewski, 2013; Ulmer et al., 2014; Dias & Andrade, 2015) propõe a visualização das crises como oportunidade de transformação da gestão estratégica de uma organização. Após a experiência de uma crise, a gestão da comunicação estratégica (o *mix* ou o composto de comunicação) poderá ser alterado para uma visão integrada. Verificamos na revisão sistemática da literatura casos onde a oportunidade de resposta às crises por meios dos *social media* permitiram transformar o modelo de comunicação integrando outras áreas de organização como o *marketing* de vendas e o serviço de atendimento ao consumidor ou o sistema de ouvidoria onde as relações públicas se tornam as coordenadoras de uma articulação com outros departamentos organizacionais e funções como uma maneira bem sucedida de lidar com os *social media*.

Apresentamos na Tabela 1 uma sistematização das sete metáforas encontradas, distribuídas pelos momentos de pré-crise, crise e pós-crise, e também listamos os estudos de caso identificados através da revisão sistemática da literatura que se enquadram em cada uma delas.

Pré-crise	Espelho		A gestão de comunicação de crise é reativa.
	Termómetro		Há uma monitorização da conversação <i>online</i> e a empresa procura prevenir ativamente crises reputacionais.
Crise	Megafone		Os <i>social media</i> ampliam, sobretudo <i>online</i> , uma crise com origem <i>offline</i> .
	Bomba		A crise reputacional surge em ambiente de <i>social media</i> , e é imediatamente amplificada.
	Almofada		O valor da marca gerado <i>online</i> serve para atenuar os efeitos da crise, sobretudo através da contribuição dos fãs.
	Extintor		A comunicação de crise, efetuada nos <i>social media</i> , consegue extinguir completamente o problema.
Pós-crise	Varinha Mágica		A crise reputacional é usada pela marca como estímulo à mudança, e novos e melhores modelos de Comunicação Estratégica são encontrados.

Tabela 1: Sete metáforas para o papel dos *social media* em crises reputacionais

#### 4. CONCLUSÃO

Para a discussão do papel que os *social media* podem desempenhar nas crises reputacionais, optámos por sistematizar a análise do material empírico recolhido através de uma revisão sistemática da literatura através de sete metáforas que descrevem papéis diversificados que os *social media* podem assumir, destacando também os potenciais efeitos e possibilidades de gestão de crise consoante os momentos de pré-crise, crise, e pós-crise. Estas metáforas ajudam-nos a encontrar melhores respostas na gestão da comunicação de crise, partindo do pressuposto de que “os artefatos do homem são, de facto, uma espécie de palavra, uma metáfora para a tradução de experiências de uma forma para outra” (McLuhan & McLuhan, 1988, p. 3). As sete metáforas que propomos são: o espelho, o termómetro, o megafone, a bomba, a almofada, o extintor e a varinha mágica. Estas resultam de uma sistematização das diferentes tipologias de estudos de caso e exemplos de crises reputacionais identificados no nosso *corpus* empírico. Esperamos que esta sistematização seja um contributo tanto para o contexto académico como profissional, através da sua aplicação prática enquanto ferramenta de gestão da comunicação de crise, ajudando a identificar o tipo de caso, e o tipo de estratégias e ações mais apropriadas.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Nova Iorque: Free Press.
- Alfonso, G. & Suzanne, S. (2008). Crisis communications management on the web: how internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(3), 143-153. doi: 10.1111/j.1468-5973.2008.00543.x
- Andrade, J. (2009). Gestão de crises organizacionais e a Web 2.0. In C. Cardoso & D. Cardoso (Eds.), *Livro de Atas de Conferência Nacional – Livro de atas do 6º SOPCOM* (pp. 3948-3953). Lisboa: Universidade Lusófona.
- Anthonissen, P. (2008). *Crisis communication: practical strategies for reputation management and comprehension*. Nova Iorque: Kogan Page.
- Argenti, P. (2009). *Corporate Communication*. EUA: McGraw-Hill International.
- Austin, L.; Liu, B. F. & Jin, Y. (2012). How audiences seek out crisis information: exploring the social-mediated crisis communication model. *Journal of Applied Communication Research*, 40(2), 188-207. doi: 10.10.80/00909882.2012.654498

- Barnet, M.; Jermier, J. & Lafferty, B. (2006). Corporate reputation: the definitional landscape. *Corporate Reputation Review* 9(1), 26-38.
- Boyatzis, R. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bradley, A. & McDonald, M. (2011). *The Social Organization*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Breakenridge, D. (2008). *PR 2.0: new media, new tools, new audiences*. Nova Jersey: Pearson FT Press.
- Breakenridge, D. (2012). *Social media and Public Relations: eight new practices for the pr professional*. Nova Jersey: Pearson FT Press.
- Breakenridge, D. & Solis, B. (2009). *Putting the public back in public relations: how social media is reinventing the aging business of PR*. Nova Jersey: FT Press.
- Capouzzi, L. and Rucci, S. (2013). *Crisis management in the age of social media*. Nova lorque: Business Expert Press.
- Castells, M. (2009). *Communication power*. Oxford: Oxford University Press.
- Castells, M. (2012). *Networks of outrage and hope*. Cambridge: Polity Press.
- Coombs W. T. (2007). Protecting organization reputation during a crisis: The development and application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 163-176. doi: 10.1057/palgrave.crr.1550049
- Coombs, T. (2014). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. Thousand Oaks: Sage.
- Coombs, T. & Holladay J. (2009). Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions. *Public Relations Review*, 35(1), 1-6. doi: 10.1016/j.pubrev.2008.09.011
- Coombs, T. & Holladay, S. (2012). *The Handbook of Crisis Communication*. Londres: Wiley-Blackwell.
- Cooper, H.; Hedges, L. & Valentine, J. (2008). *The handbook of research synthesis and meta-analysis*. Nova lorque: Russell Sage Foundation.
- Cyranoski, D.; Gilbert, N.; Ledford, H.; Nayar, A. & Yahia, M. (2011). The PhD Factory: The world is producing more PhDs than ever before, is it time to stop? *Nature – International Weekly Journal of Science*, 272, 276-279. doi: 10.1038/472276a
- Davis, M. (2009). *The fundamentals of branding*. Lausanne: AVA Academia.

- Dias, P. & Andrade, J. (2015) Desafios das RP na era dos media sociais. In G. Gonçalves & F. F. Lisboa Filho (Ed.), *Novos media e novos públicos* (pp. 83-108). Covilhã: LabCom.
- Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations: identity, image and performance*. Nova Iorque: Oxford University Press.
- Fombrun, C. (2001). Corporate reputation – its measurement and management. *Thesis*, 4, 23-26.
- Freberg, K. (2012). Intention to comply with crisis messages communicated via social media. *Public Relations Review*, 38(3), 416-421. doi:10.1016/j.pubrev.2012.01.008
- Fearn-Banks, K. (2011). *Crisis Communication: a casebook approach*. Vol. 4. Nova Iorque: Routledge.
- Fuchs, C. (2008). *Internet and society: social theory in the information age*. Nova Iorque: Routledge.
- Grunig, L.; Grunig, J. & Dozier, D. (2002). *Excellent Public Relations and effective organizations. A study of communication management in three countries*. Nova Iorque: Routledge.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo*. Lisboa: Principia.
- Jin, Y.; Liu, B. F.; Anagondahalli, D. & Austin, L. (2014). Scale development for measuring publics' emotions in organizational crises. *Public Relations Review*, 40, 509-518. doi: 10.1016/j.pubrev.2014.04.007
- Jin, Y.; Liu, B. F. & Austin, L. (2014). Examining the role of social media in effective crisis management: The effects of crisis origin, information form, and source on publics' crisis responses. *Communication Research*, 41, 74-94. doi: 10.1177/0093650211423918
- Jung, M. (2015). *Comunicar para liderar*. São Paulo: Contexto.
- Heath, R. (2003). *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Londres: Routledge.
- Li, C. & Bernoff, J. (2008). *Groundswell: Winning in a world transformed by social technologies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Liacas, T (2013). *#Social survival manifesto: warnings on reputation crisis from an ex digital activist*. International Public Relation Association.
- Lipsey, M. & Wilson, D. (2001). *Practical meta-analysis*. Londres: Sage Publications.

- Lukaszewski, J. (2013). *Lukaszewski on crisis communication: what your ceo needs to know about reputation risk and crisis management*. Connecticut: Rothstein Associates.
- Kotler, P. (2017). *Marketing 4.0*. Coimbra: Actual Editora.
- Maxwell, J. (2005). *Qualitative research design: an interactive approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- McLuhan, M. & McLuhan, E. (1988). *Laws of media: the new science*. Toronto: University of Toronto Press.
- Mendes, A. (2006). Estratégias e procedimentos da resposta às crises. In A. Mendes & F. Pereira (Eds.), *Crisis: de ameaças a oportunidades – gestão estratégica de comunicação de crises* (pp. 105-142). Lisboa: Edições Sílabo.
- Míguez-González, M.; Corbacho-Valencia, J. & Baamonde-Silva, X. (2016). Tendencias de investigación sobre relaciones publicas en revistas internacionales: el caso de Journal of Public relations Research 2012-2014. *Revista Internacional de Relaciones Publicas*, 12(6), 5-24. doi: 10.5783/rirp-12-2016-02-05-24
- Orduña, O. (2004). A comunicação em momentos de crise. BOCC. Retirado de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/orduna-octavio-comunicacao-em-momentos-de-crise.pdf>
- Pinho, C. (2015). *Repensar a gestão de crises em redes sociais: o caso do voo MH370*. Braga: Universidade do Minho.
- Postman, J. (2008). *SocialCorp: Social media goes corporate*. Berkeley: New Riders Press.
- Qualman, E. (2009). *Socialnomics: How social media transforms the way we live and make business*. Nova Jersey: John Wiley and Sons.
- Savitz, A. (2007). *A empresa sustentável*. Rio de Janeiro: Elsevier
- Sebastião, S. (2009). *Comunicação Estratégica: as Relações Públicas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Scott, D. M. (2010). *The new rules of marketing & pr: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases, and viral marketing to reach buyers directly*. Nova Jersey: Wiley.
- Ulmer, R. (2012). Increasing the impact of thought leadership in crisis communication. *Management Communication Quarterly*, 26(4), 523-542. doi: 10.1177/0893318912461907

- Ulmer, R.; Sellnow, T. & Seeger, M. (2014). *Effective Crisis Communication*. Nova Iorque: Sage.
- Utz, S.; Schultz, F. & Glocka, S. (2013). Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster. *Public Relations Review*, 39, 40-46. doi: 10.1016/j.pubrev.2012.09.010
- Veil, S.; Buhener, T. & Palenchar, M. (2011). A Work-in-Progress Literature Review: Incorporating social media in risk and crisis communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(2), 110-122. doi: 10.1111/j.1468-5973.2011.00639.x
- Verrengia, P. (2011). Crise e reputação no caso Toyota. Retirado de <https://goo.gl/T5BaJT>
- White, C. (2011). *Social media, crisis communication, and emergency management: leveraging web 2.0 Technologies*. Chicago: CRC Press - Taylor & Francis Group.

Citação:

Dias, P. & Andrade, J. G. (2017). O papel dos *social media* nas crises reputacionais. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 55-69). Braga: CECS.



# COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E IMAGEM-CONCEITO: SOBRE GESTÃO DE SENTIDOS NO AMBIENTE DIGITAL

## RESUMO

Neste texto, reflete-se sobre a Comunicação Organizacional e a gestão da imagem-conceito em perspectiva complexa. Para isso, primeiro destacam-se algumas das características do atual contexto atentando-se em particular para as questões das tecnologias da comunicação e informação, da urgência de visibilidade e reconhecimento e da fragmentação das identidades. Após, discorre-se sobre a noção de Comunicação Organizacional de modo a evidenciar sua complexidade, destacando-se a centralidade da noção de relação, das disputas de sentidos e das linguagens. Por fim, apresenta-se uma compreensão de imagem-conceito e reflete-se sobre a gestão de sentidos de marca no atual contexto tecnológico, caracterizado pelas acirradas disputas na arena de visibilidade pública e pela profunda necessidade de reconhecimento.

## PALAVRAS-CHAVE

Comunicação Organizacional; identidade; imagem-conceito; gestão de sentidos; ambiente digital/tecnologias

---

## 1. APROXIMAÇÕES INTRODUTÓRIAS

No âmbito organizacional, durante muito tempo acreditou-se que a imagem-conceito (imagem, imagem pública) resultava, fundamentalmente, de processos de Comunicação Organizacional. Assim, dentre outras coisas, no concernente aos processos de formação da imagem-conceito, além de a significação ser reduzida à comunicação, a própria comunicação tendia a ser compreendida como simples ferramenta para a transmissão de mensagens da organização para os públicos-alvo e/ou usada para a coleta das informações que ela precisava e/ou desejava obter. Sob esse prisma,

acreditava-se que as organizações dispunham de altos níveis de poder de instituição, isto é, de comunicar suas concepções de mundo e de fazer com que os públicos as reconhecessem como as melhores, as legítimas e, até, as naturais.

De fato, não se pode esquecer que a própria noção de organização carrega em si a ideia de poder, pois que o organizar-se não se materializa ao acaso e, sim, para atender algum objetivo comum (por mais simples que seja). Os sujeitos que se articulam em organização, de alguma forma, tendem a transferir ao ente organização algum grau de suas potências, conformando o poder organizacional. Dotada dessas potências, a organização se exerce para que os obstáculos sejam superados e os objetivos atingidos, assim como se exerce sobre os próprios públicos. Nesse sentido, tem-se que o poder é constituinte da organização e, por terem-na dotado de potência, os públicos apresentam certa predisposição a submeterem-se, em algum grau, ao exercício de tal poder.

Sob esse prisma, pode-se afirmar que, sim, durante muito tempo as organizações concentraram amplo poder em relação aos seus públicos e, sim, por certo, sempre houve exceções. Porém, importa observar que tais contextos/condições de produção (de acordo com as especificidades de cada período, dentre outras: os sistemas político, econômico, cultural, social e ecológico; os imaginários e os pré-construídos; a legislação vigente; os fundamentos morais e éticos; as ideologias/concepções de mundo; os paradigmas dos setores de atuação das organizações; os níveis de informação e conhecimento existentes, bem como os graus de controle e circulação dessas informações; as tecnologias de comunicação e informação e sua acessibilidade; as interações entre sujeitos e suas atribuições e construções de sentido) conformaram conjunturas específicas que se traduziram em mais poder para as organizações “dizerem de si e do mundo” ao tempo em que enfrentavam baixos índices de questionamento, contraposição e/ou desqualificação pública. O acesso a informações referentes às organizações, mesmo quando eram de interesse público, sempre foi restrito a determinados grupos, e, de modo geral, com visibilidade pública muito limitada ou mesmo inexistente.

Complementarmente, e em perspectiva comunicacional, importa atentar para o fato de que se, por um lado, a potência que é concedida às organizações por seus públicos conforma-se em poder, por outro, esse poder não é constituído de uma vez por todas. É nas relações materializadas nos diferentes contextos que esse poder é movimentado, podendo ser potencializado, mantido, reduzido ou até neutralizado. Assim, dentre

outras coisas, o acesso dos públicos a informações sobre a organização, a qualidade de tais informações, as possibilidades de os sujeitos se expressarem sobre ela e a amplitude dessa expressão, a qualidade das relações que estabelecem com a organização e com outros sujeitos/públicos, e os níveis dos fluxos comunicacionais que extrapolam a dimensão da “organização comunicada” – da fala autorizada – (Baldissera, 2009a), interferem diretamente nos graus e características do poder que as organizações exercem.

Então, se é válido afirmar que as organizações concentraram e concentram poder, também parece correto dizer que, atualmente, e de modo particular pela potencialidade das tecnologias de comunicação e informação, os públicos tensionam as organizações de outras formas, o que exige que os poderes atualizados nessas relações sejam redimensionados. Em perspectiva simbólica, e especificamente no que se refere à imagem-conceito das organizações, essa configuração decreta a necessidade de ampliação e/ou qualificação dos esforços de gestão (em várias perspectivas: pesquisa, análise, seleção, movimentação, acompanhamento etc.) dos sentidos que circulam sobre ela nos diferentes ambientes, portanto, também de esforços de (re)apresentação de si mesma – do dar-se a ver; do dizer de si.

Nessa direção, dentre outras coisas, cabe observar que os níveis de exposição das organizações foram ampliados, mesmo que nem sempre sejam resultados de suas decisões estratégicas. Além disso, às organizações já não basta simplesmente pensar nos seus públicos de interesse (como foi durante muito tempo), pois que existir como organização no atual contexto pressupõe a potencialização dos públicos possíveis. Isto é, à medida que as posturas, as concepções, as práticas (inclusive as comunicacionais) das organizações adentram espaços ampliados de visibilidade, também expandem, pelo menos virtualmente, a diversidade de públicos possíveis. Essa virtualidade de públicos (públicos possíveis, mas que não necessariamente se materializam em existência concreta), para além dos públicos concretos (públicos existentes, tais como os empregados, os fornecedores, a imprensa e os consumidores), considera o fato de que ações, expressões e/ou posturas organizacionais controversas têm potência para conformar novos públicos, concretamente inexistentes até então.

A este ponto, importa destacar que as questões expostas, mesmo que de modo sucinto, evidenciam por si as permanentes tensões que se atualizam nas relações organizações-sujeitos (individuais e coletivos). A trama que é tecida nessa arena compreende fios de um mundo de existência concreta e simbólica. Dentre outros fios, os imaginários, o onírico, as representações, a memória, os objetos e os fatos objetivos são tecidos

junto, formam complexa trama e conformam ambientes de incertezas. Então, nesse contexto, como pensar a Comunicação Organizacional e os processos de (re)construção da imagem-conceito? Com o propósito de refletir sobre essa questão, a seguir, principia-se por discorrer sobre algumas das características da sociedade atual.

## **2. ALGUNS CONTORNOS E NUANCES DA SOCIEDADE ATUAL – POTÊNCIAS E FRAGILIDADES**

Elevados graus de incerteza, fluidez, visibilidade ampliada, convergência tecnológica, altos níveis de circulação simbólica e de capitais, potencialização das possibilidades expressivas, instantaneidade, sentidos de urgência, superficialização dos vínculos, polarizações e enfraquecimento das identidades. Essas são algumas das características “conformadas pela” e “conformadoras da” atual contextura política, econômica, tecnológica e sociocultural.

Nessa direção, uma primeira questão a se destacar é o fato de que o desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação ampliou exponencialmente as possibilidades de a sociedade se articular em rede e experimentar formas diferentes de interação (Castells, 1999; Castells & Cardoso, 2006). Essa potencialidade, ao tempo em que se exerceu e exerce sobre estruturas e sistemas estabelecidos, conformou e conforma ambiências diversas. Assim, é preciso reconhecer que ocorreram importantes alterações nas tradicionais práticas comunicacionais, bem como nas lógicas de presença e regimes de visibilidade, e, de acordo com o que se destacou, também foram redimensionadas as relações de poder. Portanto, não se tratou de simples qualificações de meios e processos de comunicação e informação, mas de profundas mudanças que se exerceram e exercem sobre os imaginários, as concepções de mundo e os sistemas políticos e culturais. Nessa direção, ao definir essa sociedade como “sociedade em rede”, Castells (1999) destaca que as tecnologias são presenças em todas as atividades humanas; a lógica das redes manifesta-se e orienta todos os sistemas ou conjuntos de relações, pois que se caracteriza pela flexibilidade para (re)organizar processos, organizações e instituições e, ainda, por se ‘exercer sobre’ e se ‘traduzir em’ permanente ampliação da convergência de tecnologias específicas em sistemas altamente integrados, exigindo, dentre outras coisas, a interdependência biológica e microeletrônica.

Extensões do humano (apenas extensões ou para além disso?), as tecnologias tendem a ser percebidas como naturais (naturalizadas), com

aura de um “sempre foi assim” – como se sempre estivessem estado aí, nada antes ou além delas. Porém, importa atentar para o fato de que sua fertilidade para amplificar as competências e habilidades humanas – muitas vezes como extensões extremamente dilatadas (hipertrofia) do humano – também geraram níveis de dependência e atrofia (Baldissera, 2014). Se é inegável que, por um lado, as tecnologias digitais de comunicação e informação, dentre outras coisas, possibilitam alta velocidade de acesso e elevados níveis de conexão (especialmente as tecnologias móveis), expandem os graus de visibilidade e ampliam as possibilidades de expressão (acessos, meios e espaços), permitem realizar capturas e complexas análises de diversidade de dados (o que pode se traduzir em: amplificação de acesso a informações qualificadas e mais transparência; prognósticos aprofundados; conhecimento especializado sobre os públicos; potencialização das estratégias de comunicação, relacionamento e comércio; articulação em rede para qualificar processos colaborativos e de atuação/mobilização política; e ampliação da memória), por outro, o emprego dessas mesmas tecnologias e a ambiência que constituem também podem se traduzir em altos níveis de exposição pública, vulnerabilidade, vigilância e controle, usos de dados dos sujeitos que se conectam à rede, mas que esses mesmos sujeitos desejam manter restritos (seus acessos a conteúdos específicos, por exemplo) ou que até mesmo desconhecem (seus padrões de comportamental no ambiente digital), circulação ampliada de narrativas construídas como notícias, mas propositalmente falsas e que intencionam confundir os públicos e/ou denegrir/difamar alguém, algo ou alguma organização e, ainda, interagentes submetidos às lógicas sistêmicas (empregando algoritmos, por exemplo) que, com base em seu perfil e comportamento no ambiente digital, pré-selecionam os conteúdos que lhes serão oferecidos (impostos?).

Assim, ao mesmo tempo em que essa lógica permite, em graus cada vez mais elevados, antecipar os próximos passos dos interagentes (informações muito valiosas para os sistemas/processos econômicos e políticos, por exemplo), parece reduzir drasticamente as possibilidades de os sujeitos vivenciarem os estranhamentos, o inusitado, o possível, aquilo que está fora de seus universos cognitivos próximos; como se tudo fosse estruturado para que se sintam muito confortáveis nas suas próprias “bolhas de idênticos”. Desse modo, as tecnologias com potência para ampliar esses universos, articular as diversidades, muitas vezes apenas (re)configuram e (re)apresentam as velhas estruturas limitadoras – uma clausura diferente, mas ainda uma clausura.

Essas são apenas algumas das questões que precisam ser arroladas sob a perspectiva da sociedade em rede (tecnologias e ambiência), e que

expõem como fundamental a necessidade de se atentar para os diferentes aspectos das tecnologias da comunicação e informação, suas implicações e desdobramentos. Se é fato que o compartilhamento e a circulação de opiniões foram potencializados nesse contexto tecnológico, inclusive com vigor para democratizar o acesso a informações, também é fato que é preciso questionar sobre o que as organizações detentoras dessas tecnologias têm feito com os dados dos diferentes sujeitos (individuais e coletivos; organizações) que se conectam à rede. Que dados são coletados? Com que fins? Quem pode acessá-los? Quem os movimenta e com que intenções?

Importa observar que essas tecnologias geraram uma ambiência que ultrapassa o seu simples uso. A sociedade se realiza “em” e “com” essas tecnologias de modo que, não estar conectado é algo muito próximo a estar à margem da sociedade, ao não existir. E, indo além, pode-se dizer que conformam e redimensionam valores, crenças, padrões culturais e imaginários. Diante dessa “naturalização”, dentre outras coisas, parece fundamental também questionar-se sobre: se é possível, atualmente, não deixar marcas/pegadas digitais; como isso impacta nos direitos individuais e coletivos – as liberdades; e quais são os custos socioculturais e políticos dessa “dependência”.

Em perspectiva complementar, atentando-se especialmente para as transformações culturais, dos imaginários, das sociabilidades, das relações de poder, dentre outras que tiveram lugar e/ou foram potencializadas pelas tecnologias da comunicação e informação, importa lembrar que, conforme Bauman (2001), vive-se em “tempos líquidos”, de relações efêmeras, em que as estruturas sólidas são suplantadas pela dinâmica da “modernidade líquida”, abundante de sinais confusos e transientes. Assim, conforme o autor, é difícil manter a mesma identidade por muito tempo, e isso incide sobre/reforça a ideia de superficialização dos vínculos, pois que as relações sociais e os laços identitários tendem a apresentar-se como temporários e frágeis.

Em direção semelhante, Hall (2000) enfatiza que a própria noção de identidade dá fortes sinais de fadiga/esgotamento, e evidencia que melhor do que se pensar em identidade é pensar em identificações, pois que o sujeito não é linear, sua identidade não é fixa e tampouco estável; antes, apresenta-se fragmentada, caracterizada também pela contradição, e inacabada, portanto aberta. A identidade, segundo o autor, converteu-se em “celebração móvel” permanentemente (trans)formada “em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam (...)”. Dentro de nós há identidades contraditórias,

empurrando em diferentes direções, de tal modo que nossas identificações estão sendo continuamente deslocadas” (Hall, 2000, p. 13). Essa questão também é analisada por Maffesoli (1996), que afirma ocorrer progressivo deslizamento da identidade à identificação. Para ele, a identidade é uma característica da modernidade (conotação ideológica), enquanto a identificação é da pós-modernidade (conotação imaginal – concernente ao imaginário). Maffesoli (1996, p. 309) opõe identidade (indivíduo) a identificação (pessoa) evidenciando a existência de uma dupla natureza da “individualidade de base” que pode ser expressa “pela forma do ‘indivíduo’ que tem uma identidade forte e particularizada, ou perder-se num processo de pertencer a um conjunto mais vasto. Essa segunda modulação, produzindo, então a pessoa (*persona*), procedendo por identificações sucessivas”. Desse modo, a importância recai sobre a pessoa e o papel a “desempenhar na teatralidade geral. Coisas que induzem um jogo de máscaras de acessos imprevisíveis e de atualidade evidente” (Maffesoli, 1996, pp. 309-310). Então, as identificações podem ser deslocadas/projetadas em várias direções, inclusive opostas, contraditórias e/ou incoerentes entre si.

Nessa contextura, as mudanças podem ser rápidas e imprevisíveis, de modo que assume relevo a impermanência. A vida estável – e a segurança que ela pode produzir – cedeu/cede lugar à vontade de liberdade individual (Bauman, 2001). Dentre outras coisas, pode-se pensar na vontade de múltiplas experiências, de se expressar mais, de ocupar o centro da cena, de estar mais visível, de obter ou de ampliar os níveis de reconhecimento. Cabe observar, aqui, que o reconhecimento, conforme Caillé além de acionar sentidos de identificação e valoração, também exige “considerar a gratidão, isto é, o reconhecimento de um dom ou de uma doação. As lutas por reconhecimento são, em última instância, lutas para alcançar a posição de doador (e, portanto, de credor)” (Bauman, 2001, p. 36). Mas, como que por um “capricho” desses tempos, por um lado, os indivíduos ambicionam/dependem de visibilidade e reconhecimento para se sentirem realizados e experimentarem a sensação de pertencimento e, por outro lado, nesses “tempos líquidos”, tudo é muito instável, tendendo ao momentâneo, ao fugaz, de modo que a visibilidade alcançada pode ser rapidamente ofuscada por outros que adentram essa esfera, e frustram o deleite de um possível reconhecimento.

Assim, a “sociedade da autopromoção” (Thomson, 2008) não apenas potencializa as possibilidades de expressão, mas também produz elevados níveis de dependência do estar na arena de visibilidade. Trivinho afirma tratar-se “de uma existência (pessoal, grupal, governamental, corporativa

etc.) inteiramente condicionada à aparição na visibilidade mediática” (2011, p. 113), e assevera: “um existente (indivíduo, grupo, objeto, marca etc.) não subsiste *per se*; vige, como tal, se, e somente se, nos e através de media, sejam eles de massa, interativos ou híbridos, fixos ou móveis” (Trivinho, 2011, p. 113). Nessa direção, destaca que o *ethos* da civilização contemporânea exige sujeitos presentes para a alteridade “independentemente de ela conceder ou não a atenção requerida (...) (super)expor-se ou *tornar-se visível*” na aceção “de existir de alguma forma (como simulacro) perante o conjunto dos sentidos perceptuais da alteridade” (Trivinho, 2011, p. 113). Para além de um simples tornar-se visível, há o “desejo do único”, isto é, “o desejo do domínio (...) de algum centro de cena mediática e, nela, de reciclagem do próprio (identidade, *persona*, perfil, estilo, marca etc.), como forma de demonstração distintiva de alguma potência, em algum raio de alcance social” (Trivinho, 2011, p. 115). O autor ainda ressalta que nesse “desejo do único” há “a pulsão ordinária de encenação solo e socialmente reputada em dado contexto de pertencimento (concreto ou imaginário)” (Trivinho, 2011, p. 116).

Isso exige diferentes movimentos, dentre eles os realizados para adentrar a arena da visibilidade mediática que, por sua vez, tendem a se traduzir em processos que forcem deslizamentos de outros (indivíduos, organizações, estilos, *personas* etc.) para fora da cena, para fora da zona de visibilidade. Não há como tudo/todos estar(em) à luz. Nesse sentido, cabe observar que o “desejo do único” contém “uma pulsão irresistível por ‘ascendência ofuscante involuntária’ em relação à alteridade. (...) o imperativo da presença e a motivação ancestral do desejo nele atuante corresponde a uma ‘violência invisível’ que, para todos os efeitos (...), não existe” (Trivinho, 2011, p. 121). Então, se é certo que as tecnologias da comunicação e informação potencializaram as possibilidades de expressão, compartilhamento e visibilidade, também é fato que podem efemerizar relações, que tudo pode ser objeto de visibilidade, e que essa visibilidade não pode ser simplesmente controlada pelo indivíduo que adentrou esse espaço.

O que se destacou até aqui, mesmo que de modo sucinto, evidencia potências e os altos níveis de incerteza e imprevisibilidade que os indivíduos experimentam atualmente nas mais diversas situações. Nas questões da Comunicação Organizacional e da imagem-conceito, de particular interesse neste estudo, não é diferente. E é sobre isso que se discorre a seguir.

### 3. SOBRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Primeiro, destaca-se que por Comunicação Organizacional compreende-se o “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (Baldissera, 2008, p. 33). Cabe ressaltar que essa compreensão foi (re)apresentada em vários textos<sup>1</sup> anteriores e que, portanto, apenas serão recuperadas algumas das ideias centrais para esta reflexão. Feita a ressalva, atenta-se para alguns dos pressupostos que se atualizam nessa concepção de Comunicação Organizacional. Um deles é o fato de que o nosso principal acesso ao “mundo” – mundo que se apresenta a nossas mentes – é pelas linguagens; portanto, não se trata do mundo em si, em sua materialidade, mas do mundo como significação (Peirce, 1975, 1983). Significação<sup>2</sup> essa que é permanentemente (re)construída pelos sujeitos em interações comunicacionais, pois que ao estabelecerem relações de comunicação movimentam sentidos de modo que a significação de mundo é continuamente perturbada e (re)construída. Considerando que, conforme Peirce, tudo pode ser signo – logo, tudo pode ser usado para significar –, importa atentar para o fato de que os signos, de acordo com Eco (1991, pp. 39-40), não são entidades acabadas, mas, sim, estão em permanente transformação. Desse modo, cada experiência (de qualquer natureza) que os sujeitos estabelecem movimentando signos pode, em algum grau, perturbar a significação existente associada a eles e se traduzir em novas associações de conteúdo; a significação é perenemente (re)tecida. Então, se os processos comunicacionais pressupõem o acionamento de signos, comunicar é movimentar sentidos, e, nessas movimentações, (re)construir tais sentidos.

Complementarmente, cabe destacar a centralidade na noção de relação para a comunicação. Todo processo comunicacional pressupõe pelo menos dois em relação (eu-outro; indivíduo-alteridade; organização-públicos), mesmo quando se trata de comunicação intrapessoal. Nessa perspectiva, é fundamental realçar pelo menos duas questões. A primeira diz respeito ao fato de que toda relação é, conforme Foucault (1996), relação de forças. Então, sob os pressupostos de que a comunicação é relação e implica a movimentação de sentidos – constantemente (re)construídos –,

<sup>1</sup> Dentre os textos, Baldissera, 2000, 2004, 2008, 2009a, 2009b, 2010 e 2014.

<sup>2</sup> A significação compreende a articulação dos sentidos em contexturas específicas; contexturas eco-histórico-político-psico-socioculturais, ecossistemicamente (re)tecidas de modo a atualizar o sentido nas situações particulares. Portanto, conforma-se como algo aberto, plural e variável. A significação é, conforme Compagnon “o objeto da ‘aplicação’ do texto ao contexto de sua recepção (primeira ou ulterior) e, portanto, de sua avaliação” (2001, p. 86).

tem-se que na e pela comunicação atualizam-se forças em disputa de sentidos. Isto é, nos diferentes processos comunicacionais os sujeitos conformam e se exercem como forças que selecionam, articulam, fazem circular e disputam os sentidos em circulação, sob diversas intenções. Conscientes ou não, essas intenções/desejos materializam-se em diferentes estratégias nas transações/disputas de sentidos.

A segunda questão a se destacar diz respeito à construção da significação na sociedade mediante processos comunicacionais. Sob essa compreensão, não se pode esquecer que, por um lado, o mundo em que se habita é um mundo já construído e significado (culturas, imaginários, ideologias etc.), portanto não se trata de uma “tábua rasa” em que tudo precise e/ou possa ser inscrito, e, por outro lado, esse mundo já construído e significado não foi estabelecido de uma vez por todas, mas, como se destacou, é perenemente (re)construído pelos sujeitos em interação. Nessa perspectiva, apresentam-se férteis as contribuições do Interacionismo Simbólico (Mead, 1967; Blumer, 1980), particularmente quando evidenciam que a significação de mundo é construída pelos sujeitos em interação. Conforme os autores (Blumer foi discípulo/intérprete de Mead), é por meio de gestos tornados simbólicos, portanto interpretáveis, que os indivíduos transmitem suas intenções e, mais, isso permite que as sociedades se fundem em sentidos compartilhados (compreensões) e gerem expectativas comuns. Os pressupostos basilares do pensamento interacionista são sistematizados por Blumer em três premissas:

a primeira estabelece que os seres humanos agem em relação ao mundo fundamentando-se nos significados que este lhes oferece. [...]. A segunda premissa consiste no fato de os significados de tais elementos serem provenientes da ou provocados pela interação social que se mantém com as demais pessoas. A terceira premissa reza que tais significados são manipulados por um processo interpretativo (e por este modificados) utilizado pela pessoa ao se relacionar com os elementos com que entra em contato (1980, p. 119).

Assim, as ações dos indivíduos em relação às coisas estão suportadas nos (e diretamente relacionadas aos) significados que eles (o grupo ao qual pertencem) atribuem a elas; cotidianamente, os indivíduos interpretam as coisas e os objetos<sup>3</sup> e vão construindo seus repertórios socioculturais.

<sup>3</sup> No interacionismo simbólico “entende-se por objeto tudo que for passível de ser indicado, evidenciado ou referido” (Blumer, 1980, p. 127), sendo possível classificar esses objetos em: físicos (mesa, cadeira e bicicleta), sociais (pessoas) e abstratos (normas morais e doutrinas).

Portanto, a significação não emerge do elemento (objeto/algo/alguém) significado, mas se origina nos processos de interação – ultrapassa, então, os domínios particulares dos interagentes (Blumer, 1980). Então, apesar de a significação preexistente orientar a atuação social dos indivíduos, ela não determina seus comportamentos uma vez que tendem a ser, assim como a própria significação, incessantemente atualizados pelas/nas interações que estabelecem, pois que, dentre outras coisas, compreendem processos interpretativos e não de simples reprodução.

A este ponto, e em perspectiva comunicacional, afirma-se que a significação produzida/(re)construída, não apenas atualiza a significação existente (pré-construídos), (re)afirmada pelas culturas e imaginários, senão que também é perturbada pela qualidade e os níveis de interação, a procedência dos interagentes (seus lugares nos sistemas socioculturais) e as suas competências de expressão, argumentação, persuasão, sedução e interpretação, as relações de poder, seus estados psíquicos e intenções, bem como os contextos (mundo objetivo) em que se materializa, dentre outras coisas. Assim, considerando-se a complexificação das sociedades, particularmente potencializada pelas tecnologias da comunicação e informação, conforme se destacou, tem-se que muito provavelmente também tenham sido/sejam potencializadas as perturbações sofridas pelas redes simbólicas (cultura, em perspectiva das teorizações de Geertz, 1989) e demais sistemas, como os imaginários e as ideologias.

Diante dos elevados níveis de imprevisibilidade e incerteza, em que a circulação simbólica foi hipertrofiada, em que as identidades cederam lugar aos processos identificatórios, é provável que qualquer processo que se proponha organizador de significação, conformador do “comum”, tenha perdido potência ou, de outra forma, esteja exigindo mais investimentos em ações que permitam melhor compreender os interagentes/públicos. Nesse contexto, a comunicação organizacional já não pode ser limitada aos processos formais e/ou autorizados, até porque essas materializações comunicacionais, de modo geral, atualizam intenções limitadas de serem organizadoras de sentidos, organizadoras do “comum” organizacional.

A Comunicação Organizacional, conforme concepção adotada neste texto, exige ser compreendida como multidimensional, na/pela qual os sujeitos (individuais e/ou coletivos) se realizam como forças em disputa de sentidos, e que, portanto, não se reduz aos processos e intenções organizativos, pois que esse âmbito das falas autorizadas é apenas uma de suas dimensões. E, ainda, observa-se que para além daquilo que é dito importa, de fato, o que os interagentes (sujeitos individuais ou coletivos)

interpretam, a significação que internalizam. Diante disso, em perspectiva de melhor contemplar a complexidade que é a Comunicação Organizacional, propõe-se compreendê-la sob três dimensões tensionadas/implicadas, sejam elas a da “organização comunicada”, a da “organização comunicante” e a da “organização falada” (Baldissera, 2009a).

De modo sucinto, pode-se dizer que a dimensão da “organização comunicada” abrange todos os processos de comunicação autorizada, das falas oficiais, planejadas ou não. Dentre outras coisas, materializam-se aqui as estratégias do “dar-se a ver”, isto é, aquelas em que a organização diz sobre si, seus produtos e serviços, seleciona e dá visibilidade a aspectos de sua identidade. Por sua vez, a dimensão da “organização comunicante” abrange a dimensão da “organização comunicada” e a complexifica. Assim, além de estarem contempladas as falas autorizadas, também engloba todos os processos pelos quais estabelece relações diretas com os diferentes sujeitos (individuais e coletivos). Desse modo, mesmo que em alguma dessas relações não haja intenção de a organização dizer alguma coisa/dizer de si, se os sujeitos compreenderem algo como sendo comunicação, então será comunicação. A terceira dimensão, a da “organização falada”, abarca todos os processos comunicacionais que se referem à organização, mas que não se caracterizam por serem relações diretas. Como exemplo pode-se pensar nas falas sobre a organização que diferentes sujeitos materializam em redes digitais de relacionamento (exceto aquelas realizadas nas redes digitais de relacionamento da própria organização). Sobre os processos que se materializam na dimensão da “organização falada”, as organizações não têm qualquer poder, a não ser o de monitoramento para, dentre outras coisas, qualificar permanentemente a comunicação formal (“organização comunicada”) e, se necessário, agir por estratégias de comunicação autorizada (Baldissera, 2009a).

Dessa maneira, a Comunicação Organizacional não pode ser compreendida como posse da organização, como algo que se localiza aqui ou lá, em um departamento ou outro. A Comunicação Organizacional são fluxos de sentidos, de diferentes ordens e qualidades, sobre os quais os sujeitos em interação se exercem para (re)construí-los e disputá-los, em relações “dialógicas”, “recursivas” e “hologramáticas” (princípios do paradigma da complexidade, conforme Morin, 2000, 2011)<sup>4</sup>. Por consequência, a Comunicação Organizacional é desorganizadora-(re)organizadora da significação concernente à organização, o que interfere, diretamente, na sua imagem-conceito.

---

<sup>4</sup> A questão da Comunicação Organizacional sob o paradigma da complexidade foi abordada em vários textos anteriores. Dentre eles ver Baldissera, 2004, 2008, 2009a, 2009b, 2010 e 2014.

#### 4. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E IMAGEM-CONCEITO NA AMBIÊNCIA DIGITAL

A fim de avançar na reflexão proposta para este texto, destaca-se que a “imagem-conceito” é compreendida como

construto simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/ caracterizante e provisório, realizada pela alteridade (...) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a entidade (algo/alguém), o repertório individual/social, as competências, a cultura, o imaginário, o paradigma, a psique, a história e o contexto estruturado (Baldissera, 2004, p. 278).

Essa conceção revela que a imagem-conceito de um ente qualquer (organização/marca, pessoa, movimento etc.) é permanentemente (re) construída pelos sujeitos (individuais e/ou coletivos) em interação. Diante disso, e na perspectiva da gestão de marca, é provável que as organizações definam conceitos (atributos simbólicos) que desejam ver associados a elas, e passem a agir por meio de estratégias de gestão de sentidos para efetivar essas decisões. Para isso, no âmbito da “organização comunicada” (suas falas autorizadas, planejadas ou não), por meio de mensagens propriamente ditas, ações e fatos, e/ou configurações significativas, oferecem imagens de si aos públicos, propondo interpretações e construções simbólicas específicas.

No entanto, se, sob as estratégias de gestão de marca, as organizações decidem lançar luzes sobre alguns dos aspectos de suas identidades ou, simplesmente, realizar associações simbólicas, mesmo quando não traduzam fielmente aspectos da identidade organizacional (além das questões éticas, de modo geral, considera-se que essa ação é um equívoco no atual contexto), não se pode esquecer que essas ofertas de sentidos de si adentram espaços de visibilidade pública, para os quais convergem ofertas de outras organizações. Assim, nessa arena de visibilidade atualizam-se intenções, jogos narcísicos, desejos e ufânias, gerando, dentre outras coisas, tensionamentos/atritos, ofuscamentos, sobreposições, articulações, ações de colaboração ou de má-fé e exclusão (conforme se viu, há o desejo de ser único). Além dessas disputas de significação protagonizadas pelas organizações, cabe observar que as tecnologias da comunicação e informação possibilitaram que diferentes sujeitos se apropriassem desses espaços de expressividade e visibilidade e também passassem a questionar e circular

informações, a opinar e julgar, a absolver e/ou condenar os entes. Nessa conformação, as organizações experimentam a incômoda situação de precisarem estar à luz para associarem atributos simbólicos a si e obterem reconhecimento, ao tempo em que essa visibilidade ampliada também significa potencialização dos níveis de sua vulnerabilidade.

Nessa configuração, em perspectiva da construção da imagem-conceito, para além das estratégias planejadas, é fundamental considerar que: a) os sujeitos podem acessar outros aspectos, faces da organização, pois não estão restritos àquilo que ela diz de si; b) outras organizações podem oferecer-se de modo a ofuscar/neutralizar as estratégias da organização e/ou disputar a mesma conformação simbólica; c) na arena de visibilidade toda ação e/ou posicionamento sempre poderá ser questionado, mistificado, desqualificado e/ou expropriado pelos interagentes; d) os públicos têm repertórios e expectativas a partir das quais atribuem sentido e julgam; e) os altos graus de expressividade (muitos “falantes”) tendem a gerar balbúrdia, confusão e elevação dos níveis de dispersão, dificultando o entendimento; f) há tendência ao rápido esgotamento daquilo que se apresenta; g) muitos tomam lugares na arena de visibilidade desejando o poder de impor ideias, verdades, concepções de mundo; h) não basta propor imagens de si, é preciso coerência entre elas e a identidade organizacional (principalmente em situações de médio e longo prazos); e i) está mais difícil manter os públicos identificados com a organização por longo prazo.

Então, sob a atual conformação das tecnologias da comunicação e informação, “estar visível” e “dizer de si” consiste em aspecto básico da Comunicação Organizacional estratégica, isto é, precisa ser cumprido pelas organizações. Porém, estar no centro da cena não é garantia de boa apresentação de si, não significa necessariamente boa ocupação de espaço e/ou a tradução em reconhecimento; não é garantia de imagem-conceito positiva. Lógico que as gramáticas da ambiência digital exigem das organizações mais agilidade, competência de interpretação e prognóstico (no sentido de projeção dos possíveis desdobramentos a partir das decisões tomadas e do que for dito e/ou implementado). Entretanto, é preciso ir além. Nessa ambiência é preciso compreender os públicos como constitutivos das próprias organizações, isto é, assumi-los não como externalidades, mas como a própria organização. Nesse sentido, é fundamental ampliar a competência de ausculta dos públicos. Isso permite circular informações mais qualificadas, atender suas expectativas, respeitá-los em suas diversidades, construir conjuntamente, portanto construir pelo diálogo. Na arena de disputas acirradas, não há lugar para certezas. O desafio diário é o de

ser ético, comprometido, é compreender-se em perspectiva de interdependência sistêmica.

Nesses tempos, nessa ambiência, sob a perspectiva da Comunicação Organizacional, a gestão de sentidos de marca, as associações simbólicas conformadoras da imagem-conceito são permanentemente perturbadas por uma miríade de fatores, conforme se destacou. Essa gestão de sentidos parece condenar as organizações ao permanente (re)construir, ao (re)apresentar-se, (re)legitimar-se em situação que lembra a de Sísifo, na mitologia grega (condenado a empurrar uma pedra montanha acima, até o topo, mas que, no entanto, quando estava próximo de alcançar seu objetivo, a pedra sempre rolava montanha abaixo, e se traduzia em recomeço). Claro, aqui, não se trata de todo dia voltar ao ponto de partida, mas é fundamental atentarmos para o fato de que não há certezas, que os sentidos são permanentemente perturbados, desorganizados e exigem constantes ações de monitoramento e estratégias para (re)construção. Vive-se, portanto, longe do equilíbrio e da estabilidade de significação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baldissera, R. (2000). *Comunicação Organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem*. São Leopoldo: Unisinos.
- Baldissera, R. (2004). *Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação*. Tese de Doutorado em Comunicação Social, PUCRS, Porto Alegre, Brasil.
- Baldissera, R. (2008). Uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In I. de L. Oliveira & A. T. N. Soares (Eds.), *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações* (pp. 149-177). São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Baldissera, R. (2009a). Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, 6(10/11), 115-120. Retirado de <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/194/294>
- Baldissera, R. (2009b). A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de Comunicação Organizacional. In M. M. K. Kunsch (Ed.), *Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos* (Vol. 1, pp. 135-164). São Paulo (SP): Saraiva.

- Baldissera, R. (2010). Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In M. M. K. Kunsch, *A comunicação como fator de humanização das organizações* (pp. 61-76). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- Baldissera, R. (2014). Comunicação Organizacional, tecnologias e vigilância: entre a realização e o sofrimento. *Revista E-compós*, 17(2), 1-15. Retirado de <http://www.compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/viewFile/1043/779>
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Blumer, H. (1980). A natureza do interacionismo simbólico. In C. D. Mortensen, *Teoria da comunicação – textos básicos*. São Paulo: Mosaico.
- Caillé, A. (2011). Capital social, reconhecimento e dádiva. In Â. Marques & H. Matos (Eds.), *Comunicação e política: capital social, reconhecimento e deliberação pública* (pp. 19-38). São Paulo: Summus.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura*. Volume 1. São Paulo: Paz e terra.
- Castells, M. & Cardoso, G. (Eds.) (2006). *A sociedade em rede: do conhecimento à política*. Lisboa: Debates.
- Compagnon, A. (2001). Sentido não é significação. In A. Compagnon, *O demônio da teoria: literatura e senso comum* (pp. 85-90). Belo Horizonte: UFMG.
- Eco, U. (1991). *Tratado geral de semiótica*. São Paulo: Perspectiva.
- Foucault, M. (1996). *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal.
- Geertz, C. (1989). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC Editora.
- Hall, S. (2000). *A Identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Maffesoli, M. (1996). *No fundo das aparências*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Mead, G. H. (1967). *Mind, self & society: from the standpoint of a social behaviorist*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Morin, E. (2000). *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil.
- Morin, E. (2001). *Introdução ao pensamento complexo*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Peirce, C. S. (1975). *Semiótica e filosofia*. São Paulo: Cultrix.
- Peirce, C. S. (1983). *Escritos coligidos*. São Paulo: Abril Cultural.

Thompson, J. B. (2008). A nova visibilidade. *Revista Matrizes*, 2, 1-24. doi: 10.11606/issn.1982-8160.v1i2p15-38

Trivinho, E. (2011). Visibilidade mediática, melancolia do único e violência invisível na cibercultura. *Revista Matrizes*, 4(2), 111-125. doi: 10.11606/issn.1982-8160v4i2p111-125

Citação:

Baldissera, R. (2017). Comunicação Organizacional e imagem-conceito: sobre gestão de sentidos no ambiente digital. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 71-87). Braga: CECS.



## **PARTE II – LEITURAS MÚTIPLAS**



ANA KAROLINA SANTOS, PRISCILA GOMES DA  
SILVA & MARCELO PEREIRA DA SILVA

# ***No-Poo*<sup>®</sup>, *Low-Poo*<sup>®</sup> E PÓS-MODERNIDADE: OS DESAFIOS DA CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DAS REDES SOCIAIS DA INTERNET**

## **RESUMO**

Analisamos o caso da empresa de cosméticos Deva Curl no Brasil, no que tange ao uso dos termos *No-Poo*<sup>®</sup> e *Low-Poo*<sup>®</sup> e à construção da identidade organizacional no contexto das mídias sociais da internet. Ancorados em uma pesquisa bibliográfica sobre identidade, comunicação e mídias virtuais, realizamos um estudo de caso baseado em enunciados materializados no Facebook por consumidores da marca Deva Curl, problematizando as relações conflituosas entre empresas e públicos de afinidade na ágora virtual. Consideramos que as organizações se valem da emoção nas suas narrativas publicitárias, mas racionalizam o discurso diante das conflitualidades, devendo repensar as alteridades em um tempo no qual os laços sociais se encontram cada vez mais frágeis.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Comunicação; identidade organizacional; mídias sociais digitais; Deva Curl; estudo de caso

---

## **1. INTRODUÇÃO**

O mundo contemporâneo se caracteriza, em grandes proporções, pela individualidade. Isto é, somos sujeitos que buscam, amiúde, defender nossos pontos de vista e ocupar um lugar no mundo – aquele que acreditamos que seja nosso por direito. Logo, falar de identidade traz à tona a complexidade que o termo reúne. Um conceito que, de tão usual, faz parte não apenas do senso comum, mas encontra-se no vocabulário teórico de muitas ciências. Na Psicologia, fala-se em identidade pessoal, na Antropologia e na Sociologia, em identidade cultural e identidade nacional, por

exemplo. Do ponto de vista da Comunicação, foca-se ainda em identidade organizacional: nosso maior interesse.

Podemos afirmar que a identidade organizacional consiste no conjunto de características que particularizam uma organização. Em síntese, sua função é direcionar princípios e intenções a fim de harmonizá-los, mantendo os públicos em relação de fidelização em relação às empresas. Dessa forma, no contexto atual, construir uma identidade organizacional passa, obrigatoriamente, pela forma como as organizações se inserem no ambiente virtual, sobretudo nas mídias sociais digitais, visto que muitas relações de consumo se concretizam por meio da internet.

A empresa americana Deva Curl está no Brasil desde 2012, tendo nas redes sociais uma ferramenta crucial na divulgação de seus produtos e no relacionamento com seus clientes. Em julho de 2016, contudo, a organização divulgou um comunicado oficial proibindo outras marcas de cosméticos, meios de comunicação e grupos do Facebook de utilizarem os termos *No-Poo*® e *Low-Poo*®<sup>1</sup>, criados pela co-fundadora da marca, a inglesa Lorraine Massey. Diante disso, alguns consumidores – usuários/mídia – que antes seguiam fielmente o método de cuidados capilares criado por Lorraine Massey, passaram a utilizar a rede social no intuito de protestar contra a proibição imposta pela marca.

Nesse sentido, levamos a cabo um estudo de caso a partir da problemática referida, considerando o seguinte questionamento<sup>2</sup>: qual o papel das mídias sociais digitais na construção da identidade organizacional e no relacionamento entre organizações e públicos de interesse?

## 2. A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL NO MUNDO PÓS-MODERNO

Os estudos sobre identidade, em geral, concordam em dois aspectos: primeiramente, assumem que a identidade tem como característica a excentricidade, aquilo que torna alguém singular. Por outro lado, reconhecem que ela constitui uma ideia tão multifacetada que, no mundo pós-moderno, é quase impossível conceituá-la de uma única forma. A respeito disso, Bauman afirma que as “identidades flutuam no ar” (2005, p. 19), marcadas pela liquidez e efemeridade. Em raciocínio semelhante, Hall trabalha com a noção de “identidades culturais”, que se constroem a partir

<sup>1</sup> Os termos são utilizados pela marca Deva Curl para designar xampus específicos para cabelos crespos e cacheados, sem sulfato (*no poo*) ou apenas com sulfatos leves (*low poo*).

<sup>2</sup> Uma versão deste capítulo foi publicada pelos autores na *Revista Comunicologia* da Universidade Católica de Brasília no primeiro semestre de 2017.

do “pertencimento” às “culturas étnicas, raciais, linguísticas, religiosas e, acima de tudo, nacionais” (Hall, 2006, p. 8). Segundo o autor, as mudanças advindas da pós-modernidade, sobretudo com a globalização, resultam em transformações nas identidades pessoais, se estendendo, também, à perspectiva da identidade organizacional, que é polissêmica e complexa.

O conceito em questão é diverso: ora é a percepção dos membros constituintes da organização; ora é a projeção da organização para o público – uma “abstração mental” que, formada a partir da mensagem passada pela empresa, se constrói na cabeça das pessoas. De início, identidade organizacional era sinônimo de nomenclatura, logotipo, estilo da empresa ou identificação visual, constituindo não apenas uma identificação simbólica, mas incluindo “informações sobre as normas e padrões de movimentação da organização, seus valores fundamentais, seus pressupostos éticos e sua personalidade ou caráter” (Ruão, 2001, p. 3).

Miranda, Pessanha e Moreira optam por conceituá-la a partir de sua diferenciação da ideia de imagem organizacional: “a identidade refere-se ao que a organização (membros, principalmente alta gestão) percebe de si mesma e a imagem refere-se às representações que o ambiente externo (clientes, fornecedores, sociedade) constroem sobre a organização” (2009, p.3). Assim, para os autores, a imagem organizacional é uma ideia mais dinâmica que pode, inclusive, se distanciar do que seria a identidade da empresa. Corroborando esse entendimento, para Albert e Whetten, a identidade organizacional é vista como uma questão auto-reflexiva e baseia-se em três pontos principais, que eles destacam:

- (1) a identidade de uma organização é o que é percebido pelos seus membros como essencial para esta; (2) é o que a torna distinta de outras (pelo menos aos olhos dos seus trabalhadores); (3) e é o que é percebido pelos seus membros como a característica que mantém e desenvolve a ligação entre o presente e o passado da organização (e presumivelmente o seu futuro). (citados em Ruão, 2001, p. 4)

Posto isso, percebemos que o conceito de identidade organizacional enleia-se à perspectiva da própria organização, voltada para ela mesma. Entretanto, abordagens mais atuais direcionam essa compreensão para a percepção que os públicos, especialmente os consumidores, têm a respeito das interações que as empresas estabelecem com eles, no que as mídias sociais digitais têm um papel decisivo. Entendemos que a conceituação feita por Pratt e Foreman (citados em Ruão, 2001, p. 5) é bastante adequada, posto que, para eles, a identidade constitui uma forma das organizações

afirmarem seu diferencial a respeito das outras com as quais se relacionam no mercado, buscando “a afirmação da sua reputação e a fidelização de empregados e consumidores”.

Em outras palavras, consideramos que, mais do que obter sucesso em termos de *marketing* e ganho financeiro, as organizações almejam consolidar um “eu” capaz de, verdadeiramente, criar laços com seus consumidores. É inegável que “a idealização e a fantasia também fazem parte desse processo e explicam a tendência de as pessoas se identificarem com as organizações, principalmente quando elas representam uma possibilidade de conexão com seus atributos e desejos pessoais” (Machado, 2003, p. 61).

Torna-se um desafio severo para as empresas administrar essa busca de seus consumidores por alinhar a própria identidade com a identidade organizacional. Afinal, os indivíduos do século XXI não querem apenas consumir, querem conhecer as práticas das empresas e investigam princípios de responsabilidade social e sustentabilidade, por exemplo. Além disso, vivemos um tempo de identidades “movediças”, a “modernidade líquida” (Bauman, 2004). Um tempo em que se modifica, constantemente, o pertencimento a uma ideia ou princípio.

Segundo Hall (2006), vivemos o “efeito de supermercado cultural”, que nos faz flutuar entre lugares, tradições, mercados, estilos e imagens que estão globalmente interligados. Nesse mesmo fio conceitual, Bauman utiliza a alegoria da guerra, a fim de ressaltar o “jogo de identidades” em que nos encontramos:

as guerras pelo reconhecimento, quer travadas individual ou coletivamente, em geral se desenrolam em duas frentes, embora tropas e armas se desloquem entre as linhas de fronteira, dependendo da posição conquistada ou atribuída segundo a hierarquia de poder. Numa das frentes, a identidade escolhida e preferida é contraposta, principalmente, às obstinadas sobras das identidades antigas, abandonadas e abominadas, escolhidas ou impostas (estereótipos, estigmas, rótulos), promovidas por “forças inimigas”, são enfrentadas, e – caso se vença a batalha – repelidas (2005, p. 45).

Como as organizações podem enfrentar essa “guerra”, afinal? Como lidar com consumidores imersos no universo das mídias sociais digitais e que, constantemente, se aproximam ou repelem as empresas e suas práticas por meio de depoimentos e expressões *online*? As respostas, certamente, são difíceis de obter, mas acreditamos que o núcleo para o entendimento

da questão é a palavra “relacionamento”, posto que “a empresa que não identificar suas reais vocações de negócio, não encontrar sua identidade e não reconhecer o valor do relacionamento com seus públicos, não terá chance nenhuma de sobrevivência” (Schmidt, 2011) em um universo cada vez mais conectado e plétórico de nós.

As redes *online* são um capital social que as organizações não podem evitar. Ao contrário: são um verdadeiro *sine qua non* para a compreensão da sociedade pós-moderna e a sobrevivência das organizações em um ambiente tão competitivo, incerto e exigente. São, portanto, determinantes para a construção da identidade organizacional.

### 3. PÚBLICOS E ORGANIZAÇÕES NO HABITAR VIRTUAL: CONSIDERAÇÕES

É possível afirmar que o consumidor de nosso tempo não concebe mais as relações com as organizações sem fazer a mediação da internet<sup>3</sup>. No cenário contemporâneo, tornou-se comum realizar compras *online*, acompanhar páginas corporativas em redes sociais, buscar comentários de outros clientes em plataformas de reclamações ou mesmo utilizar um desses meios para reivindicar direitos. Sem dúvida, essas possibilidades dão voz ao consumidor, pois a internet distribui o poder, antes concentrado nas mãos dos grandes conglomerados de comunicação e vincado no modelo “de um – para muitos”, “possibilitando uma maior participação e legitimando o poder de comunicação ‘de muitos – para muitos’” (Silva, 2016, p. 136).

No que diz respeito à comunicação entre empresas e seus públicos, a dinâmica da globalização também se faz marcante e inclui “combinações de espaço-tempo, tornando o mundo, em realidade e em experiência, mais interconectado” (Hall, 2006, p. 67). Nesse contexto, diversas são as acepções da palavra mídia, que ora a consideram o meio pelo qual se transmite uma mensagem, ora a concebem como a própria tecnologia de registro das informações.

A respeito disso, uma classificação bastante recorrente distingue veículos como revistas, jornais, rádio e televisão enquanto um conjunto que forma as “mídias tradicionais”. Por outro lado, a internet e todas as formas de comunicação que ela envolve, formariam as “novas mídias”. Em outros termos, surge ainda a expressão “mídias sociais”, que pode ser encontrada

---

<sup>3</sup> Salvo os devidos casos, a exemplo dos habitantes de locais onde o acesso ao ambiente virtual é limitado.

como sinônimo de redes sociais<sup>4</sup> e “ênfatiza a promoção da sociabilidade como a principal característica dos meios de comunicação a que se aplica” (Andrade, 2016, p. 125).

Na dinâmica das mídias sociais, os usuários têm a possibilidade de produzir conteúdo, tal como ocorre nos blogues ou no Youtube, ressaltando “o contraste entre a estrutura horizontal e colaborativa deste tipo de meios de comunicação e os meios de comunicação de massas” (Andrade, 2016, p. 126). Finalmente, o formato digital é outro traço característico das mídias sociais, que é um fenômeno bastante específico: a coexistência dos dois tipos de meios de comunicação, como jornais e canais de televisão que se encontram no ambiente *online*. Vale ressaltar que os conteúdos dessa articulação entre os meios de comunicação de massa e as novas mídias assumem características próprias.

Em síntese, apesar de não existir uma padronização de termos para abordar as mídias, tais como elas se apresentam desde o ápice da internet e o surgimento da *Web 2.0*<sup>5</sup>, as características colocadas em destaque evidenciam o que esses termos têm em comum: a questão da interatividade e o formato digital. Optamos por utilizar a terminologia “mídias sociais digitais” neste estudo, uma vez que ela contempla as características apontadas; entretanto, assumimos não se tratar de um conceito estanque. Concordamos com o entendimento de Livingstone (citado em Andrade, 2016, p. 127) de que as mudanças sociais em termos de comunicação devem se sobrepor às características tecnológicas quando se trata dos estudos das mídias sociais digitais:

as novas mídias podem ser caracterizadas de forma mais útil em termos de, em primeiro lugar, a forma como são, ao mesmo tempo, o instrumento e o produto de mudanças sociais e, em segundo lugar, das suas consequências sociais particulares. (Livingstone, 2002, pp. 7-8, citado em Andrade, 2016, p. 127)

<sup>4</sup> Redes sociais é um termo utilizado pelas ciências desde o século passado, no intuito de caracterizar qualquer estrutura social em que pessoas se relacionam, compartilhando informações ou interesses comuns. Segundo Ferreira (2011, p. 211), o primeiro uso do termo rede social (*social network*) é atribuído a John Barnes, antropólogo norte-americano, em 1954. Nos primeiros anos deste século, contudo, a expressão foi associada à tecnologia da informação e, nos últimos anos, é amplamente utilizada como sinônimo de sites de relacionamento como o Facebook.

<sup>5</sup> Segundo Bressan (2008), o termo *Web 2.0* surgiu em 2004, durante uma conferência entre as produtoras O'Reilly Media e a MediaLive International, designando “uma segunda geração de serviços e aplicativos da rede e a recursos, tecnologias e conceitos que permitem um maior grau de interatividade e colaboração na utilização da Internet”. Segundo Silva (2016), hoje já se fala na *Web 3.0*, sinônimo de “*web* semântica”, que é caracterizada pelas ideias de “inteligência artificial” e “convergência tecnológica” (Silva, 2016, p. 138).

Logo, mais do que destacar características de ordem conceitual que têm, entretanto, sua relevância, destacamos o papel que as mídias sociais digitais assumiram nas relações entre empresas e consumidores. De uma lógica na qual a empresa determinava os conteúdos e sentidos veiculados em suas peças publicitárias e institucionais, se passou à urgência de ouvir os públicos de interesse, sobretudo o consumidor, visto que as novas mídias não apenas alcançam um vasto número de consumidores de produtos e serviços, mas, também, permitem um *feedback* deles com mais facilidade, agilidade e velocidade do que há algumas décadas.

Conforme Recuero (2014), para que uma rede social exista são necessários dois elementos, a saber: atores: pessoas, empresas, instituições, órgãos ou grupos que compõem os nós de uma rede; conexões: interações entre sujeitos ou os laços sociais que há entre eles.

Visto isso, compreendemos rede como uma metáfora capaz de observar os padrões de conexão de determinado grupo social, a partir das conexões que estabelece com diversos atores. A estrutura social é seminal para os estudos nesse universo, uma vez que, segundo Recuero, “não é possível isolar os atores sociais e nem suas conexões” (2014, p. 24).

A esse respeito, Santaella defende que a pesquisa acerca das redes deve levar em conta o capital social, cuja natureza implica em questões como normas de confiança e reciprocidade, consenso, cooperação e compartilhamento; além disso, destaca os “componentes de pertencimento a um grupo e reconhecimento mútuo” (Santaella, 2010, p. 271)”. Nesse raciocínio, as redes sociais da internet propiciam a construção das identidades, na qual o ator social “se reconhece e constrói significados, principalmente com base em determinado atributo cultural ou conjunto de atributos (Castells, 1999, p. 38).

Sem dúvida, administrar o relacionamento com esse perfil de consumidor é um desafio para as organizações, que precisam alinhar comunicação digital e Comunicação Organizacional, utilizando todo o aparato digital da *web 2.0* e *web 3.0* (*blogs, microblogs, chats, podcasts, redes sociais, convergência tecnológica, etc.*) a fim de estreitar os laços com seus clientes.

Esse feito, entretanto, exige duas habilidades específicas, a saber: em primeiro lugar, as empresas precisam dominar as “técnicas de gestão” (Dreyer, 2016, p. 106) propriamente ditas: detetar expectativas e, em seguida, planejar ações de publicidade, relações públicas e *marketing* para o ambiente digital. Ademais, é preciso administrar o que talvez sejam os aspectos mais exigentes dessa tarefa: a alteridade e a incomunicação (Wolton, 2010). Ou seja, a relação com o outro e o caráter frustrante e imprevisível

do processo comunicacional. Tais aspetos, a propósito, são o núcleo do estudo de caso que realizamos, cuja análise aborda a construção da identidade organizacional da empresa Deva Curl com base no relacionamento entre ela e seus consumidores nas mídias sociais digitais, sobretudo no que tange à polêmica do uso dos termos *No-Poo®* e *Low-Poo®*.

#### **4. *No-Poo®* E *Low-Poo®*: A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DAS MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS – O CASO DEVA CURL NO BRASIL**

O método utilizado para abordar a temática da identidade organizacional e a relação entre empresas e consumidores foi o estudo de caso. Segundo Yin (2010, p. 39), o estudo de caso trata-se de uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real”, sobretudo quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Este método se utiliza amplamente na comunicação, analisando, detalhadamente, um fragmento representativo de um todo.

Analisamos a polêmica em torno da empresa Deva Curl, no Brasil, que se apresenta (*ethos*) – em seu *site* – como uma aliada das mulheres que desejam cuidar dos cabelos crespos e cacheados:

pergunte a uma cacheada sobre o seu cabelo... E ela vai te contar sobre a vida dela! Vai falar sobre sua infância, sua família, seus amigos, e da forma como ela se vê no espelho. Passamos duas décadas no centro desta conversa. É enrolado, é complicado, é divertido, e nós entendemos. É por isso que os nossos produtos são inspirados pelas conversas com pessoas reais. E os nossos estilistas não vão apenas te dar cachos incríveis, eles vão te ensinar como você mesma pode criá-los. Acreditamos em uma ideia muito simples de amar os cachos da sua forma. Não é dogma, é Deva! O cabelo cacheado é ousado, natural, bonito e é nossa missão valorizar seus cachos únicos. Isso inspira tudo o que fazemos<sup>6</sup>.

É impossível abordar a identidade organizacional da marca sem compreender o método de cuidados capilares criado por Lorraine Massey e associado aos produtos *No-Poo®* e *Low-Poo®*. Após descobrir que cosméticos “populares”, constituídos por excesso de sulfatos, derivados do petróleo e silicones fortes danificam cabelos crespos e cacheados em longo prazo, a

<sup>6</sup> Retirado de <http://devacurl.com.br/sobre-nos/>

inglesa publicou o livro *The Curly Girl Method* (2002), ensinando uma série de práticas que minimizam as agressões a esse tipo de cabelo. No mesmo ano, fundou a marca Deva Curl nos EUA, em parceria o brasileiro Denis da Silva, chegando ao Brasil em 2012.

Desde então, a Deva Curl ganhou espaço na internet, sobretudo nas redes sociais, sendo pioneira nos cuidados capilares voltados para o perfil de consumidor a que se destina: mulheres, em sua maioria, que decidem assumir o cabelo natural – visto que, há algumas décadas, o cabelo liso era considerado um padrão de beleza. A criação de grupos no Facebook utilizando a terminologia mencionada (*No* e *Low Poo* para iniciantes, por exemplo) e a criação de produtos de marcas brasileiras com a mesma restrição de substâncias confirmam o êxito da empresa em tornar-se “cúmplice” das mulheres de cabelo crespo e cacheado que buscam o reconhecimento de suas identidades.

Efetivamente, esse enlace entre as identidades dos consumidores e a identidade organizacional é um processo recorrente nas relações de consumo, o que pode ser uma vantagem competitiva para as organizações que conseguem estabelecer um vínculo emocional com seus públicos, levando em consideração suas expectativas, idiosincrasias e princípios. Por outro lado, quando os indivíduos se veem frustrados, quando a alteridade não ocupa o lugar devido na comunicação, laços podem ser quebrados.

Assim, uma série de avaliações negativas aparece na página da empresa Deva Curl de que, no ano passado, a organização publicou comunicado oficial a respeito da proibição de uso dos termos *No-Poo*® e *Low-Poo*®. Além de vetar o emprego dos vocábulos por outras fabricantes de cosméticos (que já faziam uso dos mesmos), o texto tenta restringi-los à denominação dos produtos Deva: “por serem marcas registradas no Brasil e em vários países do mundo, não podem ser usadas sem nossa autorização como nomes de comunidades ou perfis em redes sociais, a não ser que sejam autorizados pela própria marca Deva® Curl”. É o que observamos na Figura 1.

Diante da exigência da organização, a incomunicação foi inevitável, configurando a dinâmica das identidades que “flutuam no ar” contra nossa própria vontade, conforme metáfora apontada por Bauman (2005). Neste caso, no que diz respeito à identidade organizacional da marca Deva Curl, a representação de uma empresa que defendia o empoderamento e a aceitação dos cabelos crespos e cacheados na sua forma natural deslocou-se, segundo a percepção dos enunciados de consumidores que coletamos, para a imagem de uma empresa que prioriza direitos autorais e retorno financeiro (Figura 2).

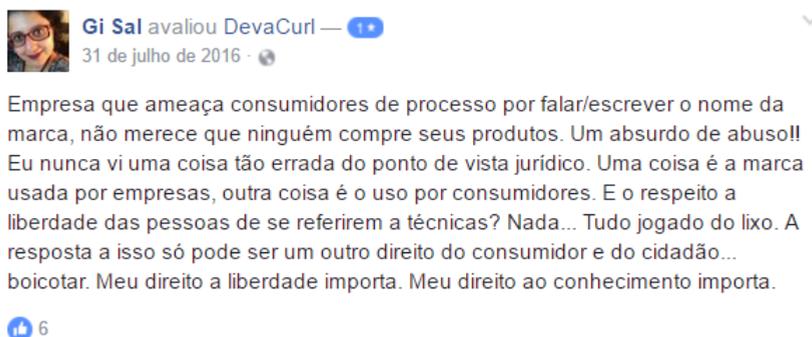


Figura 1: Reprodução de avaliação no Facebook

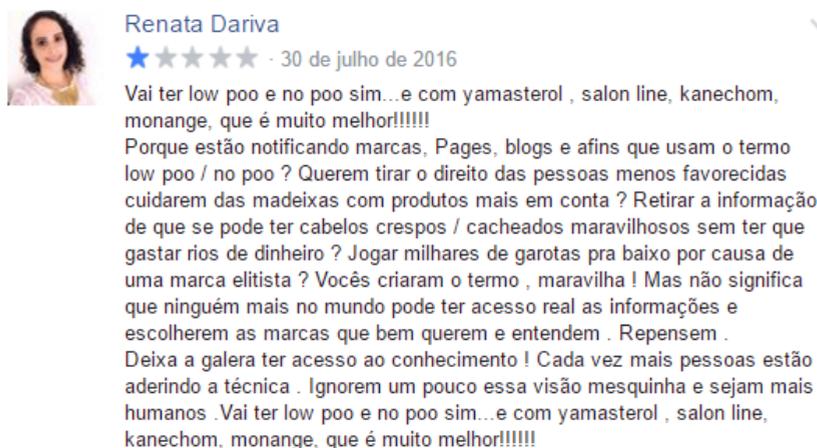


Figura 2: Reprodução de avaliação no Facebook

Esse “deslocamento” da identidade da marca evidencia dois aspectos relevantes sobre a questão. De imediato, comprova que “o pertencimento e a identidade não têm a solidez de uma rocha, não são garantidos para toda a vida” (Bauman, 2005, p. 17) e, quando se trata da identidade organizacional, esse “retrato” das organizações depende mais dos consumidores do que se possa imaginar. Nesse sentido, o segundo ponto é exatamente o papel assumido pelas mídias sociais digitais nesse processo: a cultura participativa gerada pelas redes sociais se impõe em um cenário que relativiza as verdades organizacionais, abrindo novas oportunidades para a expressão.

As características de sociabilidade das novas mídias, bem como de produção de conteúdo (*blogs* diversos e canais no Youtube compartilham a

visão das avaliações destacadas acima) reforçam que as organizações necessitam de uma política de comunicação e relacionamento que reinvente “as relações por meio das plataformas de mídias sociais, pois, essas estão dando poder e autonomia a uma nova classe de vozes” (Dreyer, 2016, p. 116). Tal política deve garantir a participação dos públicos nos canais utilizados pelas empresas, de modo que as marcas demonstrem considerar os posicionamentos dos consumidores e não apenas contabilizá-los em número de seguidores. Na coxia desse pensamento, vemos que as causas e consequências da incomunicação enleiam-se ao fato de que as organizações se valem da emoção nas suas narrativas publicitárias, mas racionalizam o discurso frente às conflitualidades e crises.

Possivelmente, ao tomar a decisão de proibir o uso dos termos *No-Poo®* e *Low-Poo®* não apenas por outras empresas, mas também por usuários do Facebook que são consumidores da marca, a Deva Curl não tenha levado em consideração que o receptor das mídias sociais digitais está longe de ser o interlocutor passivo de outrora:

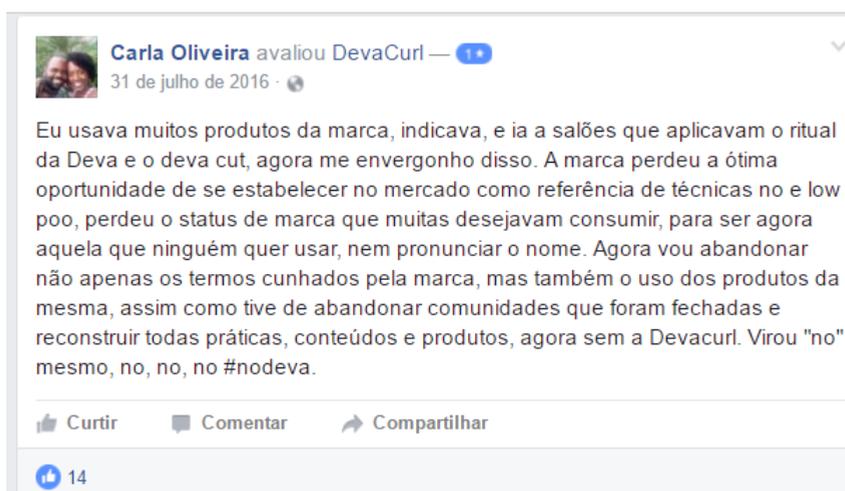


Figura 3: Reprodução de avaliação no Facebook.

A ironia empregada pela consumidora, ressignificando o prefixo *no*, de *No-Poo®* para *nodeva*, revela que “o receptor (que é também o internauta, o blogueiro, o ator, ou seja, aquele que interage) é o novo protagonista” (Wolton, 2010, p. 56). Assim, está longe de ter o comportamento passivo na comunicação que se pensou, um dia, ter o recetor dos meios de comunicação de massa. Portanto, esse sujeito que posta e exhibe suas opiniões

nas mídias sociais digitais o faz porque é um sujeito “mais crítico na medida em que consolida a sua emancipação e que aumenta o bombardeio de informações”, assevera Wolton (2010, p. 56).

Nesse contexto, diante da rejeição da maioria dos consumidores, a Deva Curl excluiu o comunicado da rede social e publicou uma carta com um “pedido de desculpas” oficial, assinada pelo CEO da empresa, Colin Walsh:

Prezada comunidade de cabelos cacheados,  
Escrevo esta carta com o intuito de oferecer minhas mais sinceras desculpas em nome de todos nós da DevaCurl. Em 20 de julho, foi postada, em nossa página brasileira do Facebook, uma notificação judicial não autorizada, e incorreta, escrita por nosso advogado no Brasil, o que causou grande confusão e transtorno. Como esta notificação não reflete o propósito ou a política de nossa empresa, decidimos removê-la da página. Por esta falha de comunicação, eu assumo total responsabilidade e gostaria de me desculpar e esclarecer nossa posição. Na DevaCurl, nos dedicamos completa e continuamente a apoiar e fortalecer a comunidade global de cabelos cacheados em todas as suas discussões. Sempre faremos o nosso melhor para incentivar e ampliar este tipo de discussão da maneira mais positiva e proativa possível<sup>7</sup>.

No texto, além de reforçar o apoio à “comunidade global de cabelos cacheados em todas as suas discussões”, o diretor executivo afirma ter se tratado de um mal entendido. Apesar disso, avaliações negativas, como a que segue abaixo, demonstram que os desvios da informação inicialmente veiculada pela empresa geraram prejuízos para identidade organizacional da marca, que podem não ser facilmente amenizados (Figura 4).

Observamos, portanto, a força da incomunicação. Por mais comprometido que se mostre o discurso da empresa, o desconforto gerado, sobretudo nos grupos de internautas que utilizavam a nomenclatura criada pela marca, não pode ser apagado da memória dos consumidores. Conforme Santaella (2010), as normas de confiança e reciprocidade, próprias das relações em rede, foram contrariadas. As consequências, dada a amplitude de significados a serem construídos nas redes sociais (a partir de compartilhamentos, “curtidas” e comentários), podem ser irreversíveis, o que percebe-se nos comentários a seguir, postados logo após a publicação da carta de retratação (Figura 5).

<sup>7</sup> Retirado de [https://www.facebook.com/pg/devacurlbrasil/posts/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/devacurlbrasil/posts/?ref=page_internal)

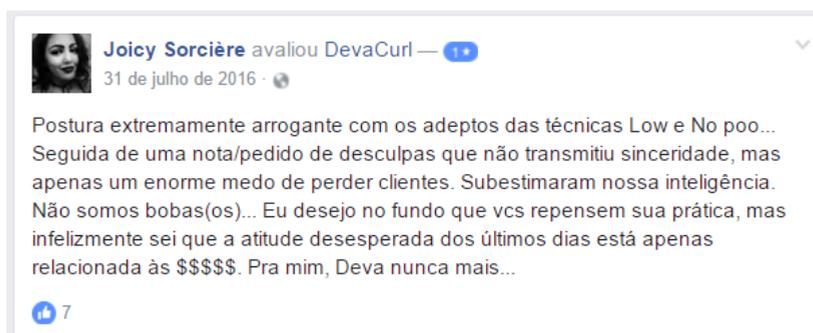


Figura 4: Reprodução de avaliação no Facebook

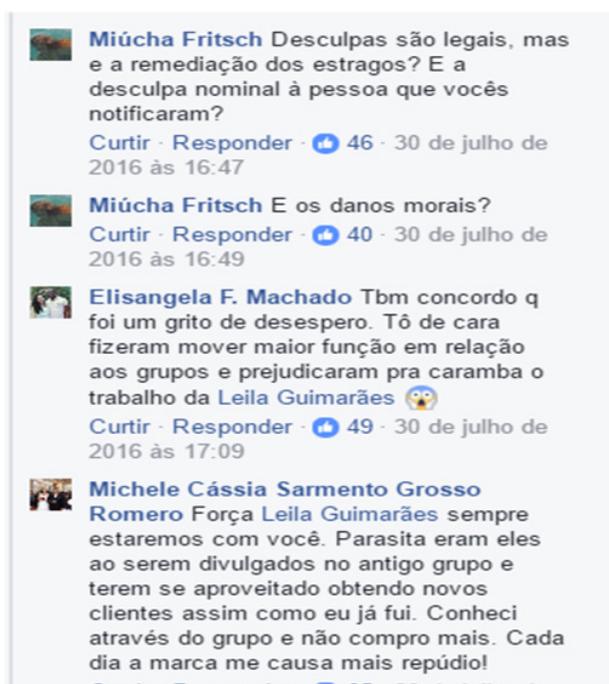


Figura 5: Reprodução de comentários no Facebook

A conflitualidade própria do mundo virtual que analisamos reafirma uma das grandes contradições do mundo pós-moderno: ao mesmo tempo em que as tecnologias da informação e comunicação (TIC) disseminam uma vasta quantidade de informações, reduzindo fronteiras espaciais e conectando pessoas em todo o mundo, elas não dão conta de aproximar os sujeitos em termos de diálogo e negociação, pois “a distância não é

obstáculo para se entrar em contato – mas entrar em contato não é obstáculo para se permanecer à parte” (Bauman, 2004, p. 82). Nesse jogo de individualidades, as relações entre empresas e consumidores também podem se deparar com tal ironia paradoxal.

Conforme observamos no caso Deva Curl, as organizações têm as mídias sociais digitais como uma ferramenta para se aproximar de seus públicos, contudo, a depender das interações realizadas, o efeito pode ser exatamente o oposto. Por isso, planejar a construção de uma identidade organizacional é pensar, antes de tudo, na pluralidade de identidades e idiosincrasias dos consumidores, bem como em um modelo de convivência que, de fato, estabeleça um diálogo com eles. Como afirmamos, competências em torno da gestão, envolvendo publicidade e *marketing* para as novas mídias é fundamental. Entretanto, a qualidade das políticas de relacionamento torna-se palavra-chave para um “certificado” que toda empresa necessita: “o da aceitação pública” (Schmidt, 2011, p. 27), inclusive em momentos de crise, exposição e conflitualidade.

Partindo dessa premissa, pensar na identidade organizacional em tempos de mídias sociais digitais é compreender que os públicos precisam ser ouvidos, sobretudo o consumidor, visto que ele tem em mãos o “poder” de construir uma imagem da organização que pode ser o seu diferencial perante as demais. A única estratégia eficiente é, portanto, a comunicação, mas uma comunicação que reconheça a incontornável alteridade entre os seres humanos, organize a convivência e proclame a tolerância ao contraditório e às múltiplas, controversas e complexas identidades que deambulam pelo tempo e espaços produzidos pelo mundo contemporâneo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inseridos na pós-modernidade, abordamos, neste capítulo, uma temática que abriga três elementos que tão bem caracterizam esse *Zeitgeist*: as mídias sociais digitais, o relacionamento entre organizações e públicos de interesse e as identidades lábeis. As primeiras refletem a dinâmica de um mundo globalizado que permite a diferentes sujeitos terem voz no habitat *online*, influenciando atitudes fora da internet. O relacionamento entre públicos e organizações traz a lume a complexidade das identidades, as quais, por sua vez, configuram um conceito que está em jogo em todas as relações que estabelecemos: existe em nós um “anseio por identidade” e um “desejo de segurança” (Bauman, 2005, p. 35) que reforçam nossa ambição de sermos reconhecidos e aceitos.

Desta feita, estabelecemos como foco a problemática das identidades e da identidade organizacional, trazendo à baila o estudo de caso da empresa Deva Curl no Brasil. Observamos, por meio de avaliações e comentários sobre a marca no Facebook, quão relevante é a “voz” do sujeito nas interatividades *online*. As consumidoras dos produtos *No-Poo®* e *Low-Poo®* e adeptas do método criado por Lorraine Massey são mais do que mulheres interessadas em cuidar da beleza, demonstrando, em suas “falas”, uma relação de afetividade e respeito com a marca.

No caso em destaque, talvez por escolhas semânticas inadequadas no primeiro comunicado da empresa, ou por desconsiderarem a pluralidade cultural e idiossincrática das identidades dos *stakeholders*, a organização demonstrou (nos enunciados selecionados) não levar em conta as comunidades – e os públicos de afinidade – que ganharam força nas redes sociais a partir da construção de uma identidade feita com os termos *No-Poo®* e *Low-Poo®*. O que atuava como uma “alavanca” para a divulgação da marca no ambiente virtual tornou-se um exemplo de incomunicação e de dificuldade de “olhar as alteridades nos olhos”.

Mais do que afirmar que as mídias sociais digitais assumem um papel estratégico de acentuada relevância na construção e propagação da identidade organizacional de uma marca, destacamos a urgente necessidade de se colocar em prática as ideias de negociação e tolerância, posto que, para Wolton, “comunicar é cada vez menos transmitir, raramente compartilhar, sendo cada vez mais negociar e, finalmente, conviver” (2010, p. 62). Logo, as organizações precisam ir além da prática de falar delas mesmas nas mídias sociais, dando espaço aos diferentes pontos de vistas compartilhados por seus consumidores, ajudando-os em algo que eles valorizem, gerando um laço afetivo com a marca não somente pelo que se diz, mas, sobreudo, pelo que se faz.

“Relacionamento” é um dos temas mais em voga, tanto nas relações societais, entre Estados-nação, como nas relações de consumo; no cenário da vida, quiçá, seja o representante mais comum, agudo e perturbador sentido pela ambivalência pós-moderna; entretanto, representa a oportunidade e a esperança para a construção de um mundo no qual possamos assumir erros com sinceridade, restabelecer vínculos e gerar a coabitação. Desafio torna-se amalgamar a linguagem da conectividade à dos relacionamentos em um mundo cada vez mais complexo: o caso Deva Curl nos alerta para a necessidade de consideração das alteridades em um tempo de fácil desengajamento, laços e identidades cada vez mais frágeis e fragmentados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, J. G. (2016). Relações Públicas e mídia sociais: Os desafios da gestão com os públicos. In J. M. Túnez-López & C. Costa-anchez (Eds.), *Interação organizacional na sociedade em rede. Os novos caminhos da comunicação na gestão das relações com os públicos* (pp. 121-136). La Laguna: Latina. Retirado de <http://www.cuadernosartesanos.org/o68/cuadernos/cac102.pdf>
- Bauman, Z. (2004). *Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos*. Rio de Janeiro: J. Zahar.
- Bauman, Z. (2005). *Identidade: entrevista a Benedito Vecchi*. Rio de Janeiro: J. Zahar.
- Bressan, R. T. (2008). Dilemas da rede: Web 2.0, conceitos, tecnologias e modificações. *Revista Anagrama*, 2, 1-13. Retirado de [http://www.usp.br/anagrama/web2.0\\_Bressan.pdf](http://www.usp.br/anagrama/web2.0_Bressan.pdf)
- Castells, M. (1999). *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e terra.
- Dreyer, B. (2016). A evolução da comunicação organizacional: cara os mídias sociais? In J. M. Túnez-López & C. Costa-anchez (Eds.), *Interação organizacional na sociedade em rede. Os novos caminhos da comunicação na gestão das relações com os públicos* (pp. 101-120). La Laguna: Latina. Retirado de <http://www.cuadernosartesanos.org/o68/cuadernos/cac102.pdf>
- Ferreira, G. C. (2011). Redes sociais de informação: uma história e um estudo de caso. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 16(3), 208-231. Retirado de <http://www.scielo.br/pdf/pci/v16n3/13.pdf>
- Hall, S. (2006). *A identidade cultural na pós-modernidade*. TRio de Janeiro: DP&A.
- Machado, H. V. (2003). A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. *Revista de Administração Contemporânea* [Ed. Especial], 51-63. doi: 10.1590/S1415-65552003000500004
- Miranda, A. R. A.; Pessanha, G. R. G. & Moreira, L. B. (2009). Compreendendo a identidade organizacional a partir do estudo de sua cultura e imagem. In *Anais do XXXIII Encontro da ANPAD*. São Paulo. Retirado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR2429.pdf>
- Recuero, R. (2014). *Redes sociais na Internet*. Porto Alegre: Sulina.
- Ruão, T. (2001). O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor. Comunicação apresentada no II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

- Santaella, L. (2010). *A ecologia pluralista da comunicação: conectividade, mobilidade, ubiquidade*. São Paulo: Paulus.
- Schmidt, F. (2011). *Do ponto de vista de relações públicas: razões muito mais fortes para você atuar no ambiente da comunicação*. São Paulo: Sicurezza.
- Silva, M. (2016). *A comunicação corporativa e o discurso do consumidor contemporâneo nos sites sociais de reclamação: decepção e coabitação na rede – desafios e oportunidades*. Tese de Doutorado, Escola de Comunicação, Educação e Humanidades, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, Brasil. Retirado de <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1518/2/Marcelo%20da%20Silva3.pdf>
- Wolton, D. (2010). *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Citação:

Santos, A. K.; Silva, P. G. & Silva, M. P. (2017). *No-Poo®, Low-Poo® e pós-modernidade: os desafios da construção da identidade organizacional no contexto das redes sociais da internet*. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 91-107). Braga: CECS.



# **A CONTRIBUIÇÃO BRASILEIRA PARA O ESTUDO DA COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EM CONTEXTOS DIGITAIS**

## **RESUMO**

O capítulo discute a contribuição brasileira para a Comunicação Organizacional em contextos digitais, a partir do mapeamento dos trabalhos submetidos e apresentados ao grupo de pesquisa de Comunicação, Inovação e Tecnologias da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp). Anualmente, a Abrapcorp realiza o principal evento científico da área de Comunicação Organizacional e relações públicas do Brasil. Desde 2007 o “Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas” aglutina os pesquisadores da Comunicação Organizacional aportando, a partir de debates e reflexões, uma sólida contribuição para esse campo de estudos.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Comunicação Organizacional, comunicação digital, Abrapcorp

---

## **1. INTRODUÇÃO**

A ideia central deste capítulo é promover a discussão em torno do pensamento brasileiro de Comunicação Organizacional em contextos digitais. A partir da análise da contribuição dos pesquisadores brasileiros pretende-se delinear aspectos teóricos e práticos da Comunicação Organizacional nesse contexto. Propõe-se realizar um breve mapeamento de temas e aportes dos trabalhos submetidos ao grupo de pesquisa GP – Comunicação, Inovação e Tecnologias da Abrapcorp – Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> O site do GP pode ser consultado em <http://www.abrapcorp.org.br/site/>

Para tanto, o estudo delimita o escopo da Comunicação Organizacional em contextos digitais, permeando aspectos teóricos que revelam conceitos e definições centrais sobre o tema. Em seguida, destaca-se o papel da Abrapcorp na aglutinação dos principais estudiosos brasileiros que pesquisam e debatem a atuação da Comunicação Organizacional na ambiência digital. Por fim, apresenta-se um mapeamento da contribuição teórica e empírica dos estudos da Comunicação Organizacional digital destacando tendências e desafios da área no Brasil.

## 2. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM CONTEXTOS DIGITAIS

A comunicação digital é a forma comunicativa da sociedade da informação. Institui uma nova forma de comunicação afetando o conjunto das relações sociais, não apenas as estritamente comunicacionais, mas em todos os níveis, na comunicação, nas relações pessoais e interpessoais, no trabalho, nas instituições, na indústria. Não há hoje órgão produtivo que não esteja, direta ou indiretamente, vinculado a algum tipo de relação de comunicação digital.

O efêmero e a liquidez preconizados por Bauman (2001) atingem também o cenário das comunicações que praticamos nas organizações e nos relacionamentos delas com os seus públicos. A Comunicação Organizacional, portanto, tem a importante tarefa de criar e manter relacionamentos entre uma organização e seus públicos, independentemente do meio. Porém, pensar em estratégias de comunicação na contemporaneidade implica entender que *on* e *off* se entrelaçam e que formatos de conteúdo imediatos, efêmeros e voláteis ganham visibilidade entre os usuários de mídias sociais.

O padrão do instantâneo para as interações e diálogos dos usuários com as organizações e vice-versa acaba por criar um novo modelo de relacionamento, o que, conseqüentemente, exige dos comunicadores novas formas de se pensar estratégias comunicacionais. Terra exemplifica:

assim, surgem demandas de participação das organizações nas redes digitais que têm que acompanhar o tempo real. Ao surgir um tema na rede, as organizações se veem obrigadas a encontrar “ganchos” temáticos com suas marcas para que possam se legitimar diante de seus públicos. (Terra, 2015, p. 208)

Saad Corrêa (2008) enumera sete características da comunicação digital: presença ubíqua, estabelecimento de conversações como meio de troca

social, uso de formas expressivas imagéticas, configuração de processos de produção cada vez mais integradores, simetria das comunicações, conversações participativas e integração midiático-informativa. Portanto, a partir das características enumeradas pela autora, são elementos comuns à comunicação digital: conversações, trocas, interações inter e intra usuários conectados à rede, equilíbrio ou simetria destas conversações permitindo a todos o mesmo nível de participação e uma transformação estrutural e processual dos núcleos de produção de conteúdo para a rede (Saad Corrêa, 2008).

Em linhas gerais, a comunicação (a organizacional, inclusive) vem assumindo papel central nas relações sociais (interpessoais e organizacionais), sobretudo após as plataformas digitais interativas, participativas e colaborativas. Observando o irreversível posto de protagonista assumido pelo público/usuário/cliente/consumidor e que obrigou as organizações a novos modelos de atuação, visibilidade e relacionamento, nos deparamos com novas formas de se fazer, pensar e estudar a Comunicação Organizacional na contemporaneidade.

Saad Corrêa bem explica a centralidade do digital no universo comunicacional:

não podemos mais distinguir na Comunicação um espaço específico para o estudo do digital; o enraizamento das Tecnologias Digitais de Informação e da Comunicação percorre de forma transversal todas as atividades comunicativas e informativas do mundo contemporâneo (inclusive aquelas hoje categorizadas como “analógicas” e/ou “off-line”); há que introduzir na discussão epistemológica do campo da Comunicação posturas de resiliência relativas à estruturação das abordagens teórico-metodológicas que sustentam as pesquisas e reflexões em curso. (2015, p. 2)

O endosso, a crítica ou comentários de usuários sobre marcas, produtos, serviços e experiências passa a ser “mídia” essencial na construção da reputação e da imagem das organizações. Contudo, toda essa mídia gerada pelo consumidor causa uma expectativa por parte destes usuários em relação às organizações no que diz respeito ao tempo de resposta e solução. Os usuários/consumidores/clientes acreditam que devam ser considerados de maneira imediata.

Atualmente é possível dizer, inclusive, que a relação entre comunicação e tecnologia é indissolúvel, irreversível e impossível de ser negligenciada, o que coloca o comunicador contemporâneo em um constante exercício de correlação entre a ciência das tecnologias da informação e comunicação (TIC) e a tradicional arte de comunicar.

A seguir, pontuamos as contribuições dos pesquisadores brasileiros participantes do “Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas” e a relevância do evento como agendador de discussões, debates e caminhos teóricos para o campo.

### **3. CONTRIBUIÇÃO DOS PESQUISADORES BRASILEIROS — O PAPEL DA ABRAPCORP NA CONSTRUÇÃO DO CAMPO DE ESTUDOS**

O campo da Comunicação Organizacional vem se solidificando nas últimas décadas no Brasil. Os programas de pós-graduação em comunicação são por excelência o espaço privilegiado da pesquisa no âmbito da Comunicação Organizacional. Atualmente são mais de 50 programas de pós-graduação em Comunicação em funcionamento no Brasil. Apesar de nem todos esses programas contemplarem uma linha de pesquisa específica para os estudos da comunicação em contextos organizacionais, a pesquisa em Comunicação Organizacional aponta para um crescimento exponencial nos últimos anos.

Destacadamente, alguns programas de pós-graduação exercem uma liderança dentro do campo da Comunicação Organizacional, tanto pelo pioneirismo quanto pelo reconhecimento de seus pesquisadores. Dentre eles, destaca-se o Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo (USP) um dos primeiros programas a acolher trabalhos de mestrado e doutorado no âmbito da Comunicação Organizacional<sup>2</sup>.

Em 2006 é fundada a principal entidade científica do campo da Comunicação Organizacional, a Abrapcorp – Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. A entidade surge com o propósito de contribuir na consolidação de um espaço de pesquisa e interlocução entre os pesquisadores da área. Em seu estatuto está expressa a finalidade principal de “congregar pesquisadores e profissionais que se dedicam à prática e ao estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas”<sup>3</sup>.

Com o objetivo central de “estimular o fomento, a realização e a divulgação de estudos avançados, resultantes de pesquisa, nos campos da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas” a Abrapcorp cumpre

---

<sup>2</sup> Para mais detalhes sobre a contribuição da pós-graduação em Comunicação da USP, no âmbito da Comunicação Organizacional, consultar Mainieri (2013).

<sup>3</sup> As informações sobre a Abrapcorp estão disponíveis em seu estatuto e na descrição dos Grupos de Pesquisa (GP), podem ser consultadas em <http://www.abrapcorp.org.br/site/int.php?pagina=estatuto>

seu relevante papel de liderança científica no campo. Esse objetivo se materializa, há mais de uma década, com a realização do “Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas” que se articula em torno dos grupos de pesquisa (GP) e da publicação dos anais e livros/*e-books* resultantes do evento.

Os grupos de pesquisa visam estimular o debate sobre diversos temas de investigação da área de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, conforme sua proposta de ementa. Atualmente, os GPs articulam as discussões a partir do funcionamento de seis grandes temas, são eles: Grupo 1 – Comunicação, Pesquisa e Ensino; Grupo 2 – Comunicação, Inovação e Tecnologias; Grupo 3 – Comunicação, Identidade e Discursos; Grupo 4 – Comunicação, Responsabilidade Social e Cidadania; Grupo 5 – Comunicação, Políticas e Estratégias; Grupo 6 – Comunicação Pública, Política e Governamental.

A discussão em torno da comunicação digital nas organizações não se limita ao escopo do “GP Comunicação, Inovação e Tecnologias”, mas é recorrente em outros GP e sessões temáticas do congresso anual da Abrapcorp. De forma transversal o digital está presente nas discussões dos diversos GPs, o que corrobora a ideia da comunicação na contemporaneidade (Bauman, 2001; Saad Corrêa, 2015), ou seja, o *on/off* se entrelaçam de tal maneira que as fronteiras se tornam cada vez mais permeáveis.

Os trabalhos compartilhados nos grupos de pesquisas, de modo geral, são resultantes de pesquisas realizadas em nível de pós-graduação, *lato sensu* (Especialização) e *stricto sensu* (Mestrado e Doutorado). Outra característica dos trabalhos submetidos aos GP são as pesquisas realizadas por especialistas, mestres ou doutores, que atuam em organizações públicas ou privadas não vinculadas a instituições de ensino, mas cujos estudos contemplam aspectos teóricos e práticos referentes à área. A atuação dos GP tem se constituído numa oportunidade de troca/compartilhamento de experiências, de discussões metodológicas, de comunicação de resultados de pesquisas e da emergência de perspectivas inovadoras para o campo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas.

Especificamente no âmbito da Comunicação Organizacional digital destaca-se o GP 2 – Comunicação, Inovação e Tecnologias que em sua ementa contempla estudos das inovações em processos, métodos, conceitos e aplicações de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. Contribuições de novas formas de comunicação a partir de diferentes plataformas de tecnologias de informação e comunicação (TIC), e seus impactos no processo de gestão e relacionamento das organizações. Inovações

tecnológicas e novas formas de expressão e comunicação nas organizações. A seguir, apresentamos os resultados do levantamento realizado nos anais do Congresso da Abrapcorp, especificamente desse GP.

#### 4. BREVE MAPEAMENTO DOS ESTUDOS APRESENTADOS NO GP

Realizamos um mapeamento da produção científica apresentada no grupo de pesquisa Comunicação, Inovação e Tecnologias da Abrapcorp, a partir de pesquisa anterior realizada por Sousa (2016), ampliando o período para todas as edições do congresso, ou seja, de 2007 a 2017. Delimitamos o *corpus* aos artigos aceitos e disponíveis no *site* dos Anais de congressos da Abrapcorp<sup>4</sup>, fundamentalmente por constituir uma sociedade científica com o objetivo precípua de congregar pesquisadores da área da comunicação cujos estudos estejam voltados às subáreas de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São fatores relevantes adicionais a regularidade da realização do evento, que acontece anualmente, e a sua importância dentre os congressos promovidos por associações científicas dessa área do conhecimento.

A construção do *corpus* de análise deu-se considerando o critério de inclusão dos trabalhos aceitos no espaço de discussão específico, ou seja, no grupo de pesquisa denominado Comunicação, Inovação e Tecnologias, disponíveis nos Anais, em formato digital, dos congressos da Abrapcorp, no período de 2007 a 2017<sup>5</sup>. O *corpus* ficou constituído de 91 artigos de acordo com o critério exposto (Tabela 1).

Para a análise utilizamos o *software* Atlas ti como suporte à realização da análise quanti-qualitativa da “organização interna das formas simbólicas, com suas características estruturais, seus padrões e suas relações” (Thompson, 1995, p. 369). Conforme Sousa (2016), a plataforma possibilita a realização de “movimentos interpretativos” baseados na codificação indutiva e dedutiva<sup>6</sup> dos artigos do *corpus* e a interpretação/reinterpretação das “formas simbólicas” (Thompson, 1995).

<sup>4</sup> Os Anais dos Congressos da Abrapcorp de 2007 a 2016 estão disponíveis no *site* da associação. A partir do ano de 2013, os Anais dos Congressos da Abrapcorp passaram a ser publicados em *e-books*, cujo *link* está disponibilizado no *site* da sociedade científica, com acesso aberto.

<sup>5</sup> Os artigos apresentados no “Congresso Abrapcorp” de 2017 foram obtidos junto à coordenação do grupo de pesquisa Comunicação, Inovação e Tecnologias.

<sup>6</sup> Destacamos que a codificação é em si um processo hermenêutico-interpretativo. A codificação indutiva resulta das menções dos autores a dimensões que se pretendeu investigar. A codificação dedutiva fundamenta-se na teoria existente.

<b>Ano</b>	<b>Total artigos</b>	<b>Artigos <i>corpus</i></b>
<b>2007</b>	08	08
<b>2008</b>	05	05
<b>2009</b>	10	10
<b>2010</b>	11	11
<b>2011</b>	08	08
<b>2012</b>	04	04
<b>2013</b>	10	10
<b>2014</b>	06	06
<b>2015</b>	08	08
<b>2016</b>	10	10
<b>2017</b>	11	11
<b>TOTAL</b>	91	91

Tabela 1: Constituição do *corpus* de análise – levantamento dos artigos

Fonte: Abrapcorp, 2017

Para o mapeamento focalizamos nas dimensões de identificação e de abordagem temática e metodológica dos artigos, visando evidenciar o aporte e a contribuição dos pesquisadores brasileiros para a Comunicação Organizacional em contextos digitais. Na primeira, buscou-se identificar autoria/co-autoria, titulação, instituições às quais estão vinculados os autores, localizando geograficamente as regiões com maior ou menor volume de trabalhos apresentados. Na segunda, a codificação temática, a partir da qual foi possível mapear, por meio das palavras-chave, títulos e resumos dos trabalhos, as questões/ temas abordados nos artigos do *corpus*. Essa codificação possibilitou a visualização da recorrência de temas e a emergência de novas temáticas. A dimensão metodológica direcionou-se a evidenciar a prevalência de estudos teóricos ou empíricos no *corpus* analisado.

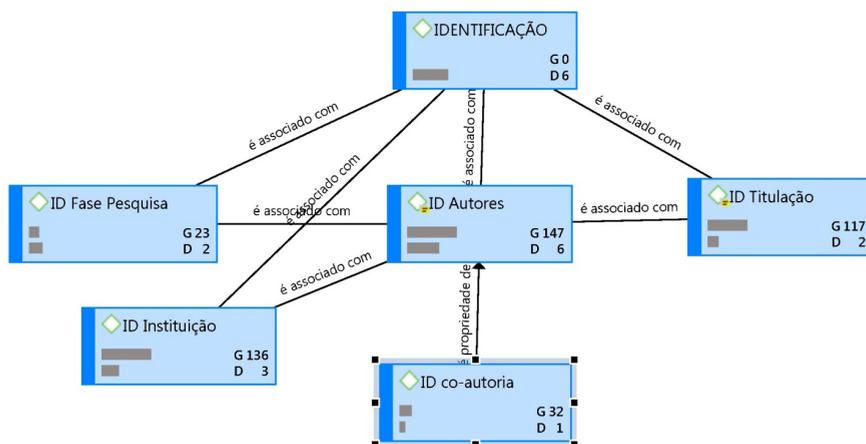


Figura 1: Rede de códigos de identificação

Entre os 91 artigos do *corpus*, foram encontrados 115 autores diferentes. Destes, 16 apresentaram mais de 1 trabalho, com destaque para Carolina Frazon Terra, que apresentou 10 trabalhos em 11 edições do “Congresso Científico da Abrapcorp”.

Com base na autoria, observamos que 59 artigos, portanto um percentual significativo dos artigos é produzido individualmente, enquanto os outros 32, têm dois ou mais autores. Esse aspeto indica que a maior parte da produção científica não se consolida em rede, ou seja, há espaço para uma interlocução maior entre pesquisadores que resulte em produções de carácter coletivo.

Os autores dos artigos indicam em nota de rodapé um currículo resumido de onde extraímos a titulação dos autores no momento da submissão do artigo<sup>7</sup>. Identificamos o predomínio da titulação Doutor(a) (39) e Mestre (37), seguidas de Graduado(a), com 19 menções, vez que o autor algumas vezes se identifica como “mestrando”, mas que, para efeito de referência foi incluído nessa categoria. Destacamos, ainda, que não foram excluídos os casos de autores que, por exemplo, mencionaram sua titulação em dois momentos diferentes, num artigo como Mestre, em outro, como Doutor, em razão do avanço na titulação no transcurso do período da análise, de 11 anos (2007-2017). Foram registrados ainda: Especialista (cinco), Alunos da Graduação ou Bolsistas PIBIC (oito), Pós-Doutor (um) e Livre Docente (um).

<sup>7</sup> Ressalvamos que em alguns artigos não constavam a titulação dos seus respectivos autores, que se identificavam como “docente” ou “professor”.

De acordo com os parâmetros de identificação dos artigos e seus autores, observamos que parcela significativa dos autores mencionou que os estudos faziam parte de projetos de pesquisa de pós-graduação “em andamento”, nos níveis de mestrado ou doutorado, dos quais seriam “resultados parciais”, “recortes”, “discussões preliminares”, ou, ainda, que seriam parte de pesquisas realizadas para implantação de portais ou *sites* de organizações.

Observamos a prevalência das instituições: Universidade de São Paulo /SP (25 artigos), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/RS (11 artigos) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS (seis artigos), que possuem programas de pós-graduação em Comunicação, com marcante presença na subárea de Comunicação Organizacional e Relações Públicas<sup>8</sup>. É possível, ainda, inferir que as regiões Sudeste e Sul têm presença relevante na produção científica analisada, o que pode ser explicado pela concentração de programas de pós-graduação em Comunicação nessas duas regiões do país e pela frequência com que os eventos da Abrapcorp foram realizados em cidades dessas mesmas regiões<sup>9</sup>. Essa concentração evidencia um desequilíbrio no tocante ao estágio de desenvolvimento da área nas diversas regiões do país.

Constatada a diversidade de temáticas a partir das palavras-chave, realizamos outro movimento interpretativo, com nova leitura dos artigos visando delinear as principais questões abordadas no espaço de discussão científica em foco, desta vez ampliando a codificação para os resumos e títulos dos documentos. Com a ampliação da codificação foi possível condensar as temáticas antes muito dispersas. Os resumos clarificaram os objetivos dos artigos. Quando necessário, recorremos ao corpo do texto para auxiliar na definição precisa da codificação temática. Alguns trabalhos articulam duas ou mais temáticas. Na Figura 2 apresentamos a rede de códigos temáticos.

Na análise das codificações temáticas, num primeiro momento destacamos os temas predominantes nos artigos apresentados: Comunicação Organizacional digital, redes sociais *online* e temáticas emergentes, que contemplam: e-administração/governo eletrônico/gabinete digital, virais na internet, geolocalização, metodologias de pesquisa *online*, emissão e recepção crosmidiática/ trânsito de audiências, lugarização em ambiência digital, uso de aplicativos na comunicação informal, economia criativa, entre outras.

<sup>8</sup> De acordo com Barichello (2014) e Kunsch (2014).

<sup>9</sup> O Congresso Abrapcorp se deslocou do eixo Sudeste/Sul somente nos anos de 2012 (São Luís/ MA) e 2013 (Brasília/DF).

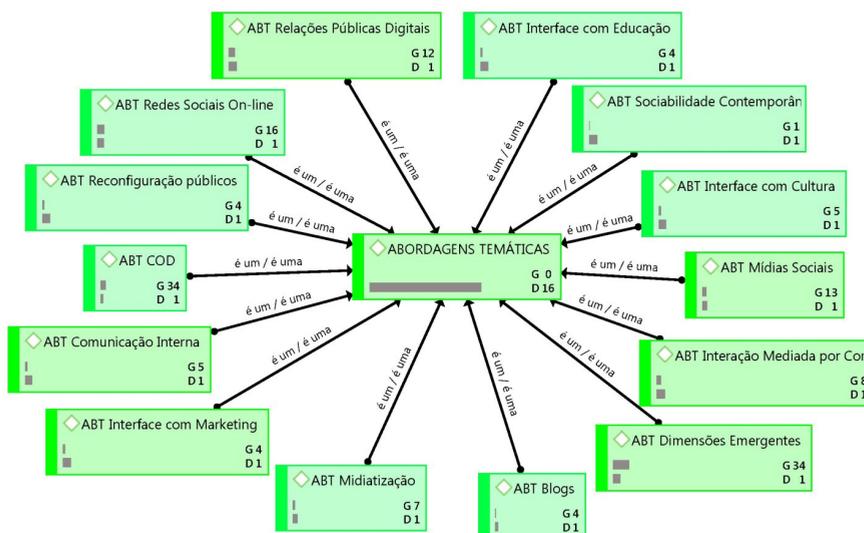


Figura 2: Rede de códigos temáticos

No que tange à codificação metodológica, focalizamos evidenciar se as pesquisas adotaram o viés teórico ou empírico, de modo que pudéssemos analisar a contribuição dada pelos autores à área de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

Constatamos na investigação a prevalência de pesquisas empíricas na área, o que se faz relevante tendo em vista que, de acordo com Kunsch (2014)

a pesquisa empírica tem como foco central estudar uma realidade a partir de parâmetros metodológicos previamente definidos e estruturados e precisa ainda ser muito mais efetiva e praticada nos diferentes campos e subáreas da comunicação. (p. 158)

De acordo com o mapeamento realizado, constatamos que 59 artigos realizaram pesquisa empírica com abordagens e estratégias plurimetodológicas e que adaptaram metodologias tradicionais à ambiência digital, revelando a necessidade de construção de abordagens metodológicas adequadas ao digital; e 34 artigos apresentaram discussões e reflexões eminentemente teóricas (Figura 3). A predominância na realização de pesquisa empírica apresenta-se como uma tendência e característica marcante dos estudos da Comunicação Organizacional em contextos digitais.

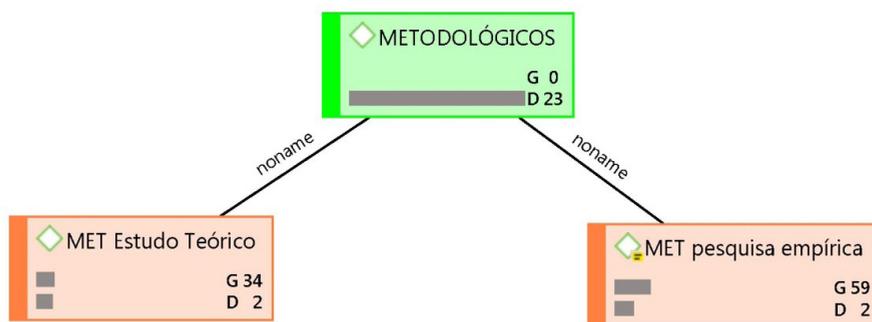


Figura 3: Rede de códigos metodológicos

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Comunicação Organizacional na contemporaneidade ganha contornos que abrem novas possibilidades de diálogo e visibilidade. Num cenário permeado pelas tecnologias digitais, as organizações se veem desafiadas a entender as transformações que impactam diretamente em seus modelos clássicos de comunicação que até então desconsideravam ou pouco exploravam essa nova ambiência.

Há três características apontadas por Saad Corrêa (2015) que resumem a questão da digitalização da comunicação: a centralidade (ao se referir ao papel de protagonista do digital), a transversalidade (à capilaridade das tecnologias digitais atuando simultaneamente nos processos que operam as atividades comunicativas) e a resiliência (a capacidade de um sistema ou uma organização se antecipar e lidar com as mudanças, reconstruindo valores e estruturas a partir destes movimentos). Vale destacar que as três condições acima citadas aparecem nos estudos, pesquisas e produções dos pesquisadores brasileiros de Comunicação Organizacional, uma vez que se valem de interdisciplinaridade e intertextualidade. Assim, a importância do digital surge com muita força nos interesses de quem acompanha a área e o campo no Brasil.

No contexto do ensino e da pesquisa em Comunicação Organizacional surgem desafios e oportunidades para entendermos e refletirmos a ambiência da internet. Investigar os aspectos inerentes a comunicação nessa ambiência é de fundamental relevo na atualidade.

Como objeto de estudos, a Comunicação Organizacional digital se apresenta multifacetada, complexa e rica do ponto de vista empírico, pois a realidade investigada encontra-se em constante mutação e a

ambiência digital expandiu e reconfigurou as noções de públicos, de comunicação interna, de planejamento da Comunicação Organizacional e de relacionamento/interação.

Evidências empíricas retiradas dos artigos do *corpus* analisado, ainda, que parte dos autores do GP 2 estava com sua pesquisa em andamento, nos leva a inferir que os espaços de discussão da Abrapcorp são instâncias legitimadas à qual os mestrandos e doutorandos submetem suas investigações ao debate e à crítica, ensejando contribuições importantes. Esse reconhecimento confirma que a sociedade científica vem cumprindo seus objetivos e pode contribuir mais ainda para a institucionalização do campo acadêmico-científico e com a produção de conhecimento.

Novas modalidades comunicativas vêm sendo apropriadas e desenvolvidas pelas organizações, o que nos conduz à identificação da necessidade de construirmos e consolidarmos definições de termos específicos e aceções para o âmbito da área de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, sedimentando o conhecimento produzido e evitando ambiguidades e imprecisões conceituais.

O mapeamento realizado neste capítulo demonstra o pioneirismo dos pesquisadores brasileiros ao debruçarem-se nos estudos da Comunicação Organizacional digital, aportando contribuições teórico/práticas para o campo. Há mais de uma década, as discussões sobre o digital têm um espaço privilegiado na principal entidade científica da Comunicação Organizacional do Brasil (Abrapcorp), acolhendo contribuições de múltiplas perspectivas teóricas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barichello, E. (2014). Comunicação Organizacional e Relações Públicas nos programas de pós-graduação em Comunicação na região sul do Brasil. In C.P. Moura & M. A. Ferrari (Eds.), *A pesquisa em Comunicação Organizacional e Relações Públicas: entre a tradição e a inovação*. Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.
- Kunsch, M. (2014). Comunicação Organizacional e Relações Públicas nos programas de pós-graduação em Comunicação na região sudeste do Brasil. In C.P. Moura & M. A. Ferrari (Eds.), *A pesquisa em Comunicação Organizacional e Relações Públicas: entre a tradição e a inovação*. Porto Alegre: EDIPUCRS.

- Mainieri, T. (2013). As orientações de Margarida Kunsch: novos intelectuais ampliando o pensamento comunicacional brasileiro. In E. Lemos; C. Scroferneker & L. A. Farias (Eds.), *Margarida Maria Krohling Kunsch: consolidação da Comunicação Organizacional e das relações públicas no Brasil*. São Paulo: INTERCOM.
- Saad Corrêa, E. (2008). Reflexões para uma epistemologia da comunicação digital. *Observatorio Journal*, 4, 307-320. Retirado de <http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/download/116/142>
- Saad Corrêa, E. (2015). Centralidade, transversalidade e resiliência: reflexões sobre as três condições da contemporaneidade digital e a epistemologia da Comunicação. Trabalho apresentado na Divisão Temática Ibercom Epistemologia, Teoria e Metodologia da Comunicação no XIV Congresso Internacional Ibercom, na USP, São Paulo.
- Sousa, G. (2016). *Comunicação organizacional digital: dimensões de análise da produção científica*. Tese de doutoramento, Programa de Pós-Graduação em Comunicação Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. Retirado de <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/6934>
- Terra, C. (2015). Relacionamentos nas mídias sociais (ou relações públicas digitais): estamos falando da midiaticização das relações públicas? São Paulo: ECA-USP. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, 12(22), 104-117. Retirado de <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/868/635>
- Thompson, J. B. (1995). *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Citação:

Terra, C.; Sousa, G. F. & Mainieri, T. (2017). A contribuição brasileira para o estudo da comunicação das organizações em contextos digitais. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 109-121). Braga: CECS.



## **SITE CORPORATIVO E OBSERVAÇÃO COMO MÉTODOS DE PESQUISA DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DA COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA**

### **RESUMO**

Este capítulo tem como objetivo geral analisar os reflexos da cultura organizacional da rede varejista de vestuário na comunicação mercadológica, através dos *sites* corporativos, tendo como especificidades estudar os valores organizacionais do varejo do vestuário. A metodologia é constituída pela análise do *site* corporativo da rede varejista do vestuário Forever 21 e da observação em uma de suas lojas. Diante das análises realizadas, constatou-se que comunicação mercadológica tem grandes dificuldades em se relacionar com a cultura local, pois algumas localidades não são contempladas no *site* e o Brasil é uma delas, bem como a inexistência de tradução de etiquetas e cartazes no *site* corporativo. O capítulo finaliza como uma proposta de promover o relacionamento entre as culturas, pelo viés da atuação do profissional de relações públicas, sugerindo dois projetos iniciais, um para a loja física e para o *site* da rede.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Cultura organizacional; comunicação mercadológica; *site* corporativo; mestiçagem cultural; relações públicas

---

## **1. INTRODUÇÃO**

O conceito de cultura, em especial a existente nas organizações, representa um conjunto de elementos que interfere no comportamento dos integrantes de uma organização e que reflete em todos os seus processos. Signos, costumes e diretrizes modelam a percepção da realidade e as ações dos membros. Apesar de todo tipo de organização possuir uma cultura própria, algumas se deparam com desafios maiores, como o caso de multinacionais, que atuam em várias regiões do mundo e precisam gerenciar não apenas a cultura organizacional, mas também a local.

À comunicação mercadológica são delegadas todas as ações voltadas ao mercado, divulgando os produtos e serviços da organização (Kunsch, 2003). Ela está totalmente atrelada ao *marketing*; porém, ultrapassa os objetivos de aumento de venda e lucratividade, buscando estabelecer relacionamento com o mercado em que a organização está inserida.

A escolha em trabalhar com a rede varejista é justificada pela atual expansão desse formato de comércio e pela escassa abordagem científica desse tema na área de Relações Públicas. Essa expansão ocorre, segundo Parente (2000), devido às mudanças das características no mercado brasileiro: aumento de poder de consumo nas cidades do “interior”, melhoria do padrão educacional da população e elevação do número de mulheres no mercado de trabalho.

A opção pelo varejo Forever 21 se faz valer pela sua recente chegada ao Brasil, em especial a Londrina-PR. A primeira loja no país foi inaugurada em março de 2014, em São Paulo, chegando a Londrina, em dezembro de 2015, 31 anos após a fundação em Los Angeles, Estados Unidos. Sendo uma novidade no mercado local, ela encontra-se em destaque entre públicos de interesse, como clientes, concorrentes e formadores de opinião, no ramo da moda (Bonde, 2015).

Desta forma, vê-se a oportunidade da comunicação mercadológica ser exercida como uma forma de expressão da identidade organizacional e canal de relacionamento com público de interesse, indo além dos aspectos puramente comerciais e apelativos à venda.

Tendo em vista os conceitos apresentados acima, este trabalho tem o objetivo geral de analisar como a cultura organizacional da rede varejista Forever 21 se reflete na sua comunicação mercadológica. Para isso, pretende-se, como objetivos específicos, estudar os valores organizacionais da marca e verificar a comunicação verbal e não verbal.

## 2. ESTUDOS CULTURAIS

A origem do significado de cultura está relacionada à ideia de cultivo. Seu sentido estava ligado à agricultura (cultivo da terra) e à religião (culto aos deuses e ao sagrado). Com o passar dos anos, o significado se ampliou e passou a envolver a arte, educação e folclore, ou seja, diversas características da vida de um grupo que são aprendidas, adquiridas e transmitidas social e historicamente. Assim, a cultura define padrões de comportamento, fornecendo um sistema de símbolos e significados, mediante rituais, mitos, celebrações, hábitos e o curso da vida social de forma ampla (Enciclopédia,

2010). No dicionário de filosofia de Abbagnano, o conceito de cultura é apresentado da seguinte maneira: “essa palavra hoje é especialmente usada por sociólogos e antropólogos para indicar o conjunto dos modos de vida criados, adquiridos e transmitidos de uma geração para a outra, entre os membros de determinada sociedade” (Cultura, 2000, p. 225).

O conceito encontrado em Santos revela uma concepção não biológica de cultura, afirmando que a mesma “é uma construção histórica, seja como concepção, seja como dimensão do processo social” (Santos, 1986, p.37). A interação entre pessoas e a vida humana em si gera cultura e, assim como elas, se transforma, é dinâmica e, como processo fundamental, promove mudança.

A cultura do povo brasileiro foi e é influenciada por culturas de muitos outros países. A própria mestiçagem biológica, que aconteceu no país desde a sua criação, reflete no comportamento, nas ideias e nas crenças de seu povo, de origens indígenas, africanas e europeias (Mendonça, 1999). Martín-Barbero (2006) reconhece a mestiçagem na América Latina, não apenas como um fato histórico que aconteceu e passou, mas como traço étnico, que ainda constitui o ser de seus cidadãos.

Diante de tantos fenômenos de causa e consequência do processo cultural, é possível perceber a sua complexidade. No meio organizacional, esse processo torna-se ainda mais nítido, por envolver não só um contraste de culturas entre indivíduos, mas, também, entre a cultura que a organização deseja implantar e aquela que já existe em seus membros. Assim, é imprescindível estudar o que é cultura organizacional e como ela se manifesta.

### 3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Schein (citado em Fleury & Vargas, 1987), cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, os quais funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros, como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Freitas (1991) entende como cultura organizacional o conjunto de pressupostos e elementos que visam padronizar as condutas, maneiras de pensar e viver uma organização. A homogeneização traz sentimento de pertencimento e igualdade aos seus membros. Dessa maneira, a cultura organizacional cumpre um importante papel de integração e solidariedade.

A cultura organizacional é percebida pelos seus públicos através da imagem que criam por experiências vivenciadas ou relatadas, mediante uma relação direta com os produtos e serviços da organização, bem como os seus membros. Nesse sentido, a imagem é entendida como um fenômeno no nível individual, como uma percepção que uma pessoa tem da organização, mas que, algumas vezes, pode ser compartilhada com um grupo de pessoas, como um fenômeno coletivo (Berens citado em Almeida, 2007).

Alguns dos elementos da cultura organizacional são os valores que, segundo Freitas (1991), são o coração da cultura organizacional, pois “representam a essência da filosofia da organização, para atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum a todos os empregados e um guia para o comportamento diário” (Deal & Kennedy, 1982 citado em Freitas, 1991, p. 14). Para Freitas, o ideal é que haja “valores compartilhados”, ou seja, ligação entre os valores organizacionais e pessoais.

Os valores fazem parte das diretrizes organizacionais. Entendidas como a base das ações da organização, a missão, a visão, as políticas e os valores compõem o que se chama de diretrizes organizacionais. Segundo Marchiori (2008), elas sustentam todos os processos da empresa, seus objetivos e a forma de se relacionar com seus públicos.

Os elementos da cultura organizacional podem ser estudados em diferentes níveis, como aponta Schein (citado em Fleury & Vargas, 1987), e uma forma de percebê-los é através dos artefatos visíveis. Em uma rede, é possível identificar estes artefatos, por meio da sua comunicação com o mercado, abordada a seguir na seção “Comunicação mercadológica”.

#### 4. COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA

Mediante compreensão das ideias de Kunsch (2003) sobre comunicação mercadológica, pode-se entendê-la como a responsável pelas ações de uma organização, a fim de reforçar a imagem de seus produtos e serviços. Ela está diretamente vinculada ao *marketing*, pois ele precisa dela para realizar suas ações e gerenciar os negócios que direcionam a empresa no mercado. Para isso, emprega ações publicitárias, promoção de vendas, *merchandising* e muitas outras ferramentas eficientes para atingir seu público.

A partir do advento da globalização, a comunicação mercadológica ganha novos papéis. Segundo Markus (2007), a necessidade de vender produtos nacionais fora do país tem sido cada dia mais latente e os profissionais de comunicação, administradores, distribuidores e tantos outros devem aprender a lidar, da melhor maneira possível, para avançar nesse mercado em constante expansão.

Uma das formas de perceber a comunicação mercadológica é através de elementos visuais. Segundo Adler e Towne (2002), a comunicação não verbal pode ser definida como as mensagens expressas por outros meios que não os linguísticos. Essas mensagens podem ser transmitidas pelas pessoas, através de gestos, posturas, roupas, olhos, rosto, distância física e, também, mediante observação do ambiente físico, da arquitetura e da decoração de um lugar.

Um elemento visual estritamente relacionado à comunicação mercadológica de uma organização é a sua marca. A palavra marca (*brand*, em inglês) deriva da palavra nórdica antiga *brandr*, que significa “queimar”, porque as marcas a fogo eram, e ainda são, de forma reduzida, a maneira que os proprietários de gado usavam para identificar seus animais. Na derivação dessa utilização, há séculos, as organizações utilizam a aplicação de marcas como meio de diferenciar os seus produtos e bens de outro fabricante (Keller & Machado, 2006).

Ao analisar a imagem corporativa, um dos grandes fatores a ser levado em consideração é a marca. Segundo Perez e Bairon, “as marcas erigem uma carga cultural e simbólica, que é a própria razão para o seu valor” (2002, p. 82), ou seja, o valor de um produto ou empresa está diretamente ligado à marca.

A partir do entendimento de todos os conceitos discutidos na fundamentação teórica, como cultura, mestiçagem cultural, cultura organizacional, imagem, valores, comunicação mercadológica, comunicação não verbal e marca, é possível seguir para uma segunda etapa da pesquisa: a metodologia. No próximo capítulo, será possível entender de que maneira este trabalho percebeu, de forma prática, os conceitos teóricos estudados e quais os métodos e técnicas utilizados para que essa percepção mantivesse seu caráter científico.

## 5. METODOLOGIA

Para a realização da investigação científica foi escolhida a pesquisa descritiva, abordada de forma qualitativa, tendo como técnicas de pesquisa a observação e análise no site corporativo da rede varejista do segmento vestuário, da Forever 21, situada em um *shopping* da cidade de Londrina, Estado do Paraná, Brasil.

A coleta dos dados que delinearão o estudo de caso foi constituída, por meio das técnicas de observação e análise documental no *site* corporativo da rede varejista. A análise da informação se dá, nesta pesquisa,

mediante o cruzamento dos dados obtidos e interpretação, com base na fundamentação teórica. Por fim, os resultados encontrados na análise são expostos em um relatório, no qual, encontra-se, também, uma reflexão sobre a atividade do profissional de relações públicas para a cultura organizacional e a comunicação mercadológica.

## 5.1 OBSERVAÇÃO — COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A observação foi realizada com o objetivo de detetar os elementos mercadológicos na loja física da Forever 21 e a relação destes com a cultura organizacional da marca. As visitas ao espaço permitiram a análise da arquitetura, da ambientação, dos elementos de promoção e da identidade visual da loja.

A discrepância entre a seção feminina e a masculina é evidente. A área destinada às roupas femininas é maior, assim como a diversidade e quantidade de peças. As campanhas da loja apresentam, na maior parte das vezes, modelos e peças femininas, deixando claro o gênero de seu público-alvo. As separações das seções de roupa masculina e feminina das seções de roupas íntimas e de acessórios podem ser notadas pela alteração do material e cor do piso em que estão inseridas e, também, por sinalizações como “Forever 21 Man” e “Lingerie”.

A sonorização do ambiente é executada sempre com apresentação de músicas do estilo *pop* e idioma inglês. Não há qualquer outra fala, *jingle* ou comunicação institucional, por meio do som; porém, a identidade da marca não deixa de ser transmitida por esse elemento, pois o som é um forte incitador emocional e comportamental, passando para os ouvintes a sensação de divertimento, ânimo, despertando, até mesmo, a vontade de comprar.

*Banners* com campanhas e fotos dos produtos estão distribuídos por toda a loja, desde a vitrine até as proximidades do provador. As imagens predominam e os poucos textos existentes são apresentados em Inglês. No caixa, existem quatro imagens em preto e branco de modelo vestindo roupas da marca que funcionam tanto como decoração da loja enquanto elementos de promoção. É possível encontrar alguns *displays* pela loja com o nome das coleções e frases que as caracterizam, ambas em Inglês. Esses elementos mostram claramente o que Shimp (2002) considera como comunicação mercadológica: materiais colocados no ponto de venda com o objetivo de influenciar a compra.

As modelos utilizadas nas campanhas exibem sempre corpos esbeltos, cabelos lisos e características norte-americanas. Existe pouca

representação da cultura brasileira, tanto nos aspectos físicos das modelos como na apresentação das roupas. É possível associar esse fato à ideia de Baudrillard (1995) de que as organizações apresentam a cultura norte-americana e europeia como um padrão, fazendo com que muitos indivíduos relacionem a compra do produto internacional com o pertencimento àquela cultura.

Toda a comunicação relativa aos preços em promoção está escrita na cor branca e em fundo vermelho, o que difere da comunicação tradicional dos preços que costuma utilizar textos em preto no papel branco. Cartazes de “SALE”, que significa “promoção” em inglês, podem ser encontrados na entrada da loja e no final dela (onde ficam realmente as peças com desconto). Isso incentiva o consumidor a percorrer um longo caminho até os produtos em promoção, passando, assim, por vários outros que não estão em oferta, mas podem despertar interesse também, conforme mostra a Figura 1.



Figura 1: Fachada do varejo Forever 21  
Fonte: Manuela Santana, 2016

Nas etiquetas das peças é possível encontrar o nome da loja, preço, tamanho e, em algumas, até mesmo uma breve descrição das especificações de *design* e entrega do produto, como a Figura 2 demonstra: “projetados em Los Angeles com amor. Nosso vestuário oferece a qualidade e o conforto que você está procurando. Conheça sua medida perfeita”.



Figura 2: Etiqueta Forever 21  
Fonte: Fotografia de Manuela Santana, 2016

*Banners* com campanhas e fotos dos produtos estão distribuídos por toda a loja, desde a vitrine até as proximidades do provador. As imagens predominam e os poucos textos existentes são encontrados em Inglês. No caixa existem quatro imagens em preto e branco de modelo vestindo roupas da marca que funcionam tanto como decoração da loja quanto como elementos de promoção (Figura 3). É possível encontrar alguns *displays* pela loja com o nome das coleções e frases que as caracterizam, ambas novamente em Inglês. Esses elementos mostram claramente o que Shimp (2002) considera como comunicação mercadológica: materiais colocados no ponto de venda com o objetivo de influenciar a compra.

As modelos utilizadas nas campanhas exibem sempre corpos esbeltos, cabelos lisos, e características norte-americanas (Figura 4). Existe pouca representação da cultura brasileira, tanto nos aspectos físicos das modelos como na forma que utilizam as roupas. É possível associar esse fato à ideia de Baudrillard (1995) de que as organizações apresentam a cultura norte-americana e europeia como um padrão, fazendo com que muitos indivíduos relacionem a compra do produto internacional com o pertencimento àquela cultura.



Figura 3: Caixa Forever 21  
Fonte: fotografia de Manuela Santana, 2016



Figura 4: Modelo Campanha Forever 21  
Fonte: fotografia de Flávia Paniago, 2016

Visto ser a cultura um sistema de símbolos, pode ser percebida pelos traços materiais e não materiais. Assim, a observação de todos os elementos citados permite entender parte da cultura organizacional da loja Forever 21. Uma cultura com foco em venda e promoção, centralizada no público

feminino, que idolatra a juventude, produto da cultura norte-americana e promotora da mesma, num esforço permanente de estimular a diversidade dentro de seu contexto homogêneo.

## 5.2 SITE CORPORATIVO – COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A cultura de uma organização, propagada pela sua comunicação mercadológica, através do seu *site*, representa vasto campo de investigação.

A rede varejista Forever 21 dispõe de apenas um *site*. Por atender diversas localidades do mundo, no canto superior direito da tela de início do *site*<sup>1</sup>, há um ícone, através do qual o usuário pode acessar uma página específica de sua região. No entanto, algumas localidades não são contempladas no *site* e o Brasil é uma delas. O *site* não apresenta uma página para as lojas brasileiras nem uma opção em português (Figura 5). As demais análises do *site* serão feitas a partir da página destinada aos Estados Unidos, página oficial da marca, de acordo com as abas “About Us”, “Careers”, “Social Responsibility”, “Press & Talent”, “Store Locator” e “Chat”.

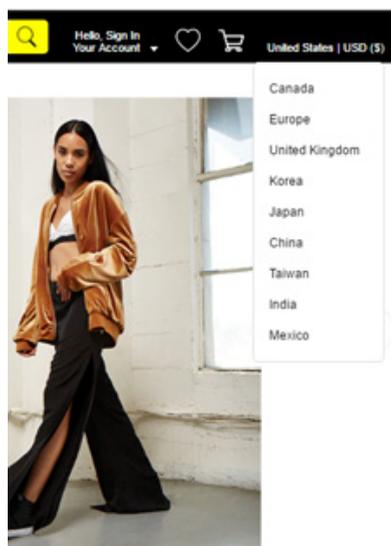


Figura 5: Aba de acesso para as páginas regionais  
Fonte: <http://www.forever21.com>

Na aba “About Us” (sobre nós), encontra-se um pequeno parágrafo sobre o que a organização pretende alcançar até 2017, podendo-se entender

<sup>1</sup> O *site* da marca pode ser consultado em [www.forever21.com](http://www.forever21.com)

como sendo a visão da marca. Nessa mesma página, encontram-se curiosidades sobre as lojas e a marca. Apesar de o título referir-se aos aspetos da organização, a página não apresenta informações sobre origem e história da marca, mesmo contendo um parágrafo que pode ser considerado o resumo da visão da Forever 21.

“Carrers” (carreira) é um espaço onde a Forever 21 divulga vagas para emprego. Para eles, é importante a cultura do trabalho em equipa, demonstrar paixão pelo que fazem e seguir os valores fundamentais da empresa, os quais não são citados. O espaço é uma ótima forma de abrir as portas da empresa para novos funcionários. Através do *site*, o candidato tem acesso às vagas do mundo todo, podendo procurá-las por região ou por área de atuação.

Em “Social Responsibility” (responsabilidade social), podem ser observados aspectos importantes da cultura organizacional da empresa, pois apresenta alguns dos seus valores. A página contém três subtópicos, sendo um para escolha de fornecedores éticos, que traz a preocupação da organização com os funcionários dos fornecedores, outro para programas sociais, que, segundo o *site*, é um dos maiores valores da marca, e o terceiro para política ambiental, com ações da organização para reduzir o dano ambiental.

Uma das abas do *site* é destinada à “Press & Talent” (imprensa e talentos). A página oferece endereços de *e-mail*, para que a imprensa possa contatar a assessoria da rede ou para modelos, fotógrafos e blogueiros, que queiram enviar seus portfólios. O espaço evidencia a abertura da marca aos profissionais do ramo da moda, principalmente àqueles que ainda estão se posicionando no mercado, demonstrando que a Forever 21 tem interesse em apoiar novos talentos.

Em “Store Locator” (localizador de lojas), é possível encontrar todas as lojas Forever 21 espalhadas pelo mundo. Essa é a única área do *site* na qual o Brasil é citado, sendo possível observar, também, que, ao procurar as lojas instaladas no país, a grafia de muitas localidades está escrita de forma incorreta, faltando acentos ou letras.

O “Chat” é um canal de comunicação direta com o usuário do *site*. Nas experiências realizadas pelas pesquisadoras, as respostas foram rápidas e não automáticas. Os atendentes são bastante solícitos; no entanto, os contatos são feitos apenas em Inglês, o que, mais uma vez, restringe o público interessado em utilizar a ferramenta.

Analisando o *site* como um todo, percebe-se que um dos focos da empresa é a inovação dentro do mundo da moda. Em várias descrições, a

Forever 21 apresenta-se como uma marca que aponta tendências. Também, é perceptível que um de seus pilares é manter preços acessíveis aos seus clientes.

## 6. PROPOSTA DE ESTRATÉGIA DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Diante dos problemas detetados no estudo de caso da Forever 21, fez-se necessário propor ações que possam ajudar a marca a melhorar seu relacionamento, sua comunicação e estruturar sua cultura organizacional. Dois projetos foram criados para dar suporte à elaboração de ações da marca no Brasil, estruturando mudanças que, futuramente, possam ser reconhecidas e aplicadas em toda a rede mundial.

O projeto “Sobre Nós” visa expor, através de comunicação e de experiência com o consumidor, os valores da marca, quem ela é e o que deseja ser. Ele consiste na estruturação da divulgação permanente dos valores da marca Forever 21, para seus consumidores, através de seu *site*, inserção em futuras campanhas institucionais e no ponto de venda. Para que os consumidores conheçam a rede e crie-se uma aproximação entre essas duas pontas, os valores da marca e a descrição de quem ela é e o que deseja ser ficará disponível de forma clara e evidente no *site*, tendo um espaço reservado especialmente para isto, com bastante destaque. Além disso, os valores serão inseridos de forma natural nas campanhas publicitárias da marca, e explicitados na loja física, seja por meio do discurso dos funcionários, bem como em materiais impressos, como cartazes, imagens que reflitam os valores, objetos como sacolas e etiquetas, entre outros.

Com o auxílio de um profissional de relações públicas, comunicação ou *marketing*, para coordenar o projeto, será possível perceber mudanças com alta intensidade, a partir de seis meses do início do projeto, sendo recomendado que, após esse período, seja realizado um grupo focal junto a um grupo de consumidores, para identificar a percepção desse público perante os valores da marca e as mudanças realizadas, identificando o quanto essa medida os aproximou da Forever 21.

O projeto “Mestiçagem” pretende inserir aspectos da cultura brasileira nos elementos das lojas brasileiras físicas (como música, vitrine, decoração, sinalização, etiquetas, *banners*, imagens, *display*) e virtuais da rede (como o idioma, linguagem, imagens). Será necessário alterar os elementos já existentes nesses locais, para que os consumidores brasileiros possam perceber a sua cultura juntamente com a cultura do país de origem da marca e sua cultura organizacional.

Para a loja física, é necessário o auxílio de um arquiteto ou *design* de interiores, que possam adicionar os elementos da cultura, de forma que esta seja perceptível, mas não transcendente. O trabalho de tradução do Inglês das etiquetas para o Português, elementos gráficos do *site* e da loja física deverá ser realizado, assim como a criação de uma nova aba do *site*, com opção de acessá-lo nesse idioma.

O projeto foi formulado, visto que os consumidores brasileiros não são capazes de reconhecer aspectos de sua cultura na cultura organizacional da loja, pelo contrário, percebe-se uma imposição da cultura norte-americana.

Após oito meses do início do projeto, poderão ser percebidas mudanças com alta intensidade e recomenda-se a aplicação de questionários com os consumidores brasileiros da marca e consumidores brasileiros em potencial.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos fundamentos aprendidos na parte teórica deste trabalho e nos dados coletados pelo estudo de caso e das técnicas de pesquisa, foi possível analisar como a cultura organizacional da rede varejista Forever 21 reflete na sua comunicação mercadológica, colocada como objetivo geral deste trabalho. O estudo dos seus valores organizacionais possibilitou o entendimento de como a organização se identifica e se posiciona perante seus públicos. Igualmente, verificou a comunicação verbal e não verbal e identificou a imagem da rede para os seus consumidores.

Essa verificação da comunicação verbal e não verbal começou a ser desenvolvida juntamente com o estudo dos valores organizacionais e estendeu-se para a observação dos elementos encontrados na loja física da Forever 21. Por meio da observação, foram analisadas a linguagem mercadológica e a expressividade da cultura organizacional, por meio dela, seja na arquitetura e ambientação, bem como nos elementos de promoção e na identidade visual da loja. Observa-se que a Forever 21 se fecha à mestiçagem cultural com o país em que está inserida, o que, também, é percebido no *site* da marca, que não apresenta tradução para o português.

Diante das análises realizadas neste estudo de caso e dos resultados obtidos nas pesquisas, vê-se a oportunidade de utilizar a comunicação mercadológica, seja através do *site* corporativo da rede e de outros canais de comunicação, ou por meio dos elementos no ponto de venda, para transparecer a cultura de uma marca. O profissional de relações públicas é

capacitado para atuar nesse desafio, por saber reconhecer a cultura de uma organização e expressá-la, mediante relacionamento com o consumidor, conhecendo as características e expectativas desse público e dos demais *stakeholders* da organização.

Este capítulo buscou quebrar o paradigma da inferioridade cultural brasileira e proporcionar um olhar crítico para organizações, no sentido de se relacionarem com a cultura local, visto que muitas organizações ainda atuam em outros países e não se relacionam com diversas características locais, como a língua, o que pode ser comprovado na empresa Forever 21, pelo seu *site* corporativo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, R.; Towne, N. (2002). *Comunicação não verbal: mensagens sem palavras*. In: R. B. Adler & N. Towne, *Comunicação interpessoal* (pp. 109-128). São Paulo: Editora LTC.
- Almeida, A. (2007). Mensagens corporativas e construção de sentidos sobre a organização. *Organicom*, 7, 261-279.
- Baudrillard, J. (2008). *A sociedade de consumo*. Lisboa: Edições 70.
- Bonde (2015, 24 de julho). Rede norte-americana de fast fashion vai se instalar em Londrina. Bonde. Retirado de <http://www.bonde.com.br/economia/noticias/rede-norte-americana-de-fast-fashion-vai-se-instalar-em-londrina-377924.html>
- Cultura (2000). In N. Abbagnano, *Dicionário de filosofia* (p. 228). São Paulo: M. Fonte.
- Enciclopédia (2010). *Intercom de comunicação* (Vol. 1). São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.
- Fleury, A. & Vargas, N. (1987). Aspectos conceituais. In: A. Fleury & N. Vargas, *Organização do trabalho* (pp. 17-37). São Paulo: Atlas.
- Freitas, M. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologia e impactos*. São Paulo: Makron Books.
- Keller, K. & Machado, M.. (2006) *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kunsch, M. (2003) *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.

- Marchiori, M. (2008). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão.
- Markus, K. (2007). Comunicação mercadológica intercultural. In M. H. Yanaze, *Gestão de marketing: avanços e aplicações* (pp. 433-441). São Paulo: Saraiva.
- Martín-Barbero, J. (2006) Os métodos: dos meios às mediações. In J. Martín-Barbero (Ed.), *Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia* (pp. 258-334). Rio de Janeiro: UFRJ.
- Mendonça, C. (1999) *500 Anos do descobrimento: uma nova dialética*. Rio de Janeiro: Destaque.
- Parente, J. (2000) *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas.
- Perez, C. & Bairon, S. (2002) A comunicação por meio da imagem. In C. Perez & S. Bairon (Eds.), *Comunicação e marketing: teorias da comunicação e novas mídias um estudo prático* (pp. 55-112). São Paulo: Futura.
- Santos, J. (1986) *O que é cultura*. São Paulo: Brasiliense.
- Shimp, T. (2002) *Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing*. Porto Alegre: Bookman.

Citação:

Torres, D. M.; Grossi, C. T.; Paniago, F. M. & Santana, M. C. (2017). Site corporativo e observação como métodos de pesquisa da cultura organizacional e da comunicação mercadológica. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 123-137). Braga: CECS.



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

## RESUMO

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

## PALAVRAS-CHAVE

Organização; transparência; CCO; digital

---

## 1. INTRODUÇÃO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 5. CONCLUSÃO

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

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

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

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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

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

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

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

Citação:

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



## **SOCIAL MEDIA: SISTEMAS INDUTORES DO EMPLOYER BRAND NAS ORGANIZAÇÕES**

### **RESUMO**

A comunicação que acontece nos sistemas organizacionais tem merecido a atenção dos *key players* que exercem funções de liderança e por isso mesmo de gestão de pessoas, dentro das instituições. De igual forma, a evolução dos diferentes sistemas de comunicação tem vindo a inquietar o mundo académico, constituindo-se como disciplina em torno de 1940 nos Estados Unidos da América e reafirmando-se conceptualmente com o aparecimento das teorias sistémicas da organização que atribuíram à comunicação um lugar fundamental (Ruão, 2016).

A reflexão pretende aproximar o nosso olhar dos *social media*<sup>1</sup> que emergem no espaço organizacional, procurando entender de que forma esta nova forma de comunicar – digital, por oposição à presencial, pode facilitar os processos de partilha de conhecimento e das melhores práticas, proporcionando a melhoria do desempenho das pessoas envolvidas, por um lado, e potenciando mecanismos de aproximação social que podem beneficiar sentimentos de pertença a uma entidade real, que é aquela em que os indivíduos atuam ou podem vir a atuar.

### **PALAVRAS-CHAVE**

*Social media; employer brand; Comunicação Organizacional*

---

## **1. INTRODUÇÃO**

Enquanto área de intervenção nas organizações, a comunicação toma forma no século XX, quando as teorias de gestão clássicas chamam a atenção para a importância de se pensar o modo pelo qual eram

---

<sup>1</sup> *Social media* refere-se a diferentes formas de comunicação *online* que permite a todos os utilizadores partilharem informação e conectarem-se entre si (O' Brien, 2017).

transmitidas informações necessárias ao bom desempenho das diferentes tarefas que compõem uma função, área, unidade ou a organização no seu todo. De uma circulação descendente, onde as estruturas de gestão transmitiam “ordens específicas” sem atenderem ao *feedback* dos recetores das mensagens emitidas, sob a forma de informação de retorno ou de comportamentos ajustados às especificações partilhadas, a comunicação tendeu a acontecer multidirecionalmente, onde as soluções para os diferentes problemas passaram a ser função de todos, independentemente da posição, especialidade, área ou geografia, entre outras.

E, se comunicação é o “ato de pôr em comum”, a comunicação interna é muito mais do que um “conjunto de canais através dos quais circula informação, (...) ela, comunicação envolve interações entre emissor e recetor, que se interinfluenciam e partilham significados comuns”, conforme sugerem Camara, Guerra e Rodrigues, (2007, p. 431). Aliás, é através desta partilha, desde sistemas mais informais, passando por processos mais sistematizados e formais, que se desenvolve nos colaboradores um sentimento identitário que distingue qualquer organização das suas congéneres e/ou concorrentes. Os diferentes elementos, que podem compor o processo comunicativo existente, permitem a construção de um referencial cultural aos quais os sujeitos tendem a aproximar/ajustar os seus comportamentos.

Paralelamente, a forma como a comunicação interna se processa, os canais e meios existentes que potenciam ou pelo contrário neutralizam as iniciativas individuais derivam de uma intencionalidade dos órgãos decisores, das ações dos departamentos especializados, dos diferentes estilos de liderança adotados e das características individuais dos membros das equipas. A fronteira da comunicação interna na organização é aquela que é naturalmente imposta pelos seus membros, por oposição à comunicação externa que inversamente deriva do contacto dos colaboradores de uma instituição com todos os representantes da sua envolvente.

Dos vários entendimentos daquilo que é ou poderá ser a comunicação organizacional interna, destacamos a posição de Kreps (1995) que afirma que esta existe formal e informalmente. Ao distinguirmos comunicação formal e informal é importante perceber que a primeira é instrumentalizada no interior da estrutura organizacional, de uma forma esquematizada, planeada e consentânea com os objetivos estratégicos organizacionais. Todo o discurso da comunicação formal é intencional e, minuciosamente pensado, para que o “impacto” da mesma (comunicação) seja o desejável. Entenda-se impacto como o output da comunicação organizacional interna, que pode ser analisado/avaliado pelo desempenho geral obtido ou, a um

nível mais micro, pelos comportamentos, atitudes e ações dos diferentes indivíduos que compõem a organização.

Contudo, a comunicação formal normalmente não satisfaz todas as necessidades informativas dos membros de uma empresa, e é aqui que surge *natural* e paralelamente a comunicação informal, do “gap” que a comunicação formal não soube colmatar. Quanto maior e melhor for a qualidade da comunicação formal, que se mede pelas respostas obtidas em termos comportamentais dos recetores das mensagens emitidas, menos espaço existirá para a comunicação informal, por vezes deturpada e cuja veracidade poderá sempre ser questionável, mas de utilidade, pois a mesma, por vezes permite na ausência da comunicação formal expectada o desbloquear de situações que poderiam causar ineficiências nos diferentes processos produtivos.

A comunicação interna tem também como missiva motivar, diferenciar, promover e integrar (Costa, 2010), pois o resultado final da função comunicação interna, será sempre em última instância dirigido às pessoas e ao seu desenvolvimento, potenciador da *performance* institucional. E é esse papel da comunicação interna que pretendemos analisar aqui, cruzando com o potencial que constitui a introdução de novas tecnologias.

## **2. EMPLOYER BRANDING: IMAGEM DE MARCA ORGANIZACIONAL!**

Na atualidade, questões como a atração e a retenção são temas que inquietam gestores e profissionais de comunicação, pois ambos os conceitos colocam a comunicação organizacional como um fator determinante no sucesso dos mesmos. Atração visa criar *awareness* junto de potenciais candidatos para que possam vir a participar no projeto empresarial. A comunicação, enquanto produto da promoção da marca do empregador deve ser cuidada, em particular pelos especialistas na área da comunicação e pelos profissionais de gestão de recursos humanos, enquanto ferramenta de suporte a processos de recrutamento. As organizações querem atrair as pessoas certas, que possuam as competências técnicas necessárias ao bom desempenho da função, que não se podem dissociar das competências pessoais e de comportamento que, por sua vez, devem estar alinhadas com as questões de cultura e os valores da própria empresa.

Ultrapassada esta questão, é preciso olhar para as medidas que promovem a satisfação e motivação dos sujeitos e que os ligam de forma permanente a um projeto e/ou organização, e é aqui que entra o conceito da retenção onde os diferentes mecanismos de comunicação, colocados

à disposição das várias equipas, tornam-se claramente num fator diferenciador, potenciador de uma maior fidelização dos indivíduos às empresas.

Esta nossa convicção advém da necessidade existente, das equipas de projeto a título de exemplo, recolherem e processarem informações advindas de uma multiplicidade de fontes. Os estudos de Menzel (1965) e Allen (1977) mostram-nos de forma consistente que as relações interpessoais, mais do que relatórios técnicos, publicações ou outra comunicação unidirecional, são os primeiros meios através dos quais os profissionais de engenharia recolhem e transferem ideias novas e informações críticas, para dentro dos seus grupos de projeto (explica-nos Katz, 1982).

A distância geográfica colocou ainda diferentes especialistas a pensarem novas formas de reunir diversas pessoas em torno de temas comuns (Leonardi, Huyman & Steinfeld, 2013). Neste contexto, a proliferação de redes sociais conduziu rapidamente a que se pensasse na integração de sistemas tecnológicos idênticos, dentro do espaço organizacional, como forma de aproximação de indivíduos num mesmo espaço virtual, visando garantir a partilha de conhecimento e a procura de soluções para problemas iguais, de pessoas que de outra forma nunca viriam a ter conhecimento da existência destes mesmos problemas pelos seus pares.

Os *social media* organizacionais inquietam, assim, os seus utilizadores, os seus promotores, e a academia (Lievens & Moenart, 2000; Vries & Diana, 2005; Lindkvist, 2011; Leonardi et al., 2013; Rosa, Chaves, Oliveira & Pedron, 2016), proliferando reflexões relativas ao impacto, importância e predominância que as diferentes formas de comunicação, via redes sociais, passaram a ter no espaço inter-relacional das organizações.

### 3. Os SOCIAL MEDIA ENQUANTO PROMOTORES EXTERNOS DA MARCA DE EMPREGADOR

Para refletirmos em torno das questões da atração, entendemos ser oportuno atermo-nos no tema do *employer branding*<sup>2</sup> e percebermos de que forma a utilização de redes sociais pode afetar a perceção de potenciais ou atuais colaboradores sobre uma determinada organização. Neste âmbito, se tentarmos categorizar de uma forma genérica, encontramos quatro diferentes tipos de *social media*: as redes sociais, tais como o Facebook e o LinkedIn; *blogs* corporativos e *microblogs*, como o são o Twitter e Present.ly;

<sup>2</sup> Backhaus e Tikoo entendem o *Employer Branding* como a representação de todo um investimento empregue por uma organização “na promoção, tanto interna como externa, de uma visão clara do que a torna distinta e desejável enquanto empregadora” (2004, p. 501).

*websites* para partilha de conteúdos multimédia, como por exemplo Youtube e Flickr; e, por último, ferramentas para partilha de conhecimento, baseadas em *wikis*, tal como o ZenDesk (O' Brien, 2017).

De notar que os *social media* pretendem ser um forte aliado do cumprimento dos propósitos organizacionais, mas o controlo dos conteúdos tende a ser uma tarefa inglória, pois as informações são partilhadas e replicadas de forma incontida e podem transpor para os diferentes públicos dados que não são muitas vezes validados pelas suas fontes, podendo-se projetar uma imagem distorcida das empresas em questão. Os profissionais de comunicação devem tornar clara a informação que é corporativa e por isso mesmo intencionalmente partilhada, separando-a de outros tipos de informação cujas fontes e conteúdos são da responsabilidade dos seus autores, sem qualquer supervisão das organizações envolvidas.

O EVP – *Employer Value Proposition* pode, neste contexto, potenciar os níveis de atratividade do empregador<sup>3</sup>, junto dos candidatos certos, aqueles que mais se aproximam dos requisitos pretendidos, para quem vier a colmatar determinada necessidade de contratação. Trata-se do conjunto de características que o empregador tem para oferecer – nomeadamente financeiras ao nível das compensações pecuniárias oferecidas, do conteúdo funcional, das equipas que o colaborador irá integrar, das lideranças, das oportunidades de aprendizagem e de crescimento, dos mercados e dos clientes mais ou menos desafiadore para quem é disponibilizado o resultado das diferentes operações core, entre outras – a ser devidamente transposto para o exterior (*external employer brand*<sup>4</sup>).

O foco de quem cuida do *external brand* recai comumente no estilo, forma e dimensão do processo de recrutamento externo. Maiores níveis de investimento, ao nível da promoção da nossa marca de empregador, possibilitam que mais pessoas se candidatem às vagas existentes na organização, reduzindo o investimento na divulgação das diferentes ofertas de trabalho, obtendo-se adicionalmente um maior poder negocial, atendendo a que outros benefícios *non profitable* são percebidos como fatores adicionais de atração (compensação) pelo mercado de trabalho.

Qual será, então, o papel dos *social media* neste processo? Na Europa o uso dos *social media* tem vindo a crescer exponencialmente. Na Figura

<sup>3</sup> A atratividade do empregador é definida como a percepção dos benefícios que os potenciais colaboradores têm em relação a um empregador específico (Berthon, Colledge & Lian Hah, 2005).

<sup>4</sup> *External employer brand* representa os esforços de uma organização, fora da firma, na transmissão de uma visão clara daquilo que a torna diferente e desejável enquanto empregadora (Backhaus et al., 2004).

1 podemos observar mais em detalhe qual a percentagem de indivíduos, com idades compreendidas entre os 16 e os 74 anos, que são utilizadores de redes sociais no espaço comunitário europeu.

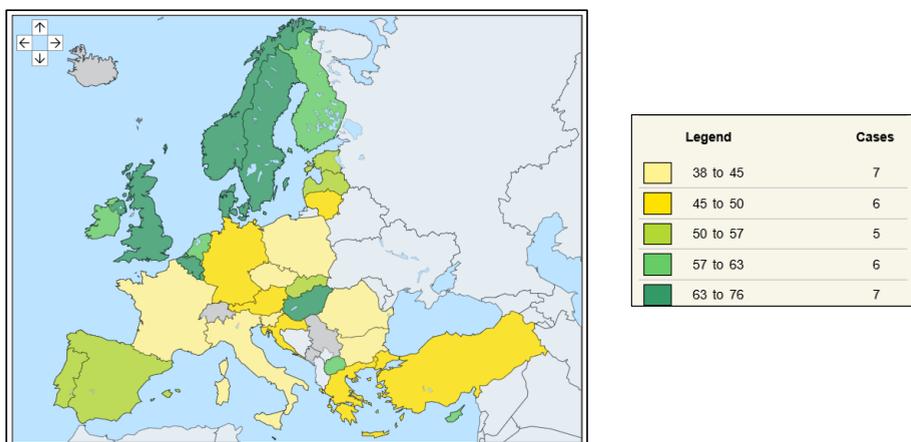


Figura 1: Percentagem de indivíduos que utilizam a internet, através da utilização de redes sociais na Europa  
Fonte: Eurostat, 2017

Da mesma forma podemos verificar na Tabela 1 em baixo representada, a evolução da utilização de redes sociais, que ocorreu entre 2011 e 2016, na média dos 28 Países da Comunidade Económica Europeia:

Geografia	Ano				
	2011	2013	2014	2015	2016
EU (28 Países)	38	43	46	50	52

Tabela 1: Evolução da utilização da internet, através da utilização de redes sociais na Europa  
Fonte: Eurostat, 2017

Se quisermos olhar especificamente para Portugal, em igual período, verificamos que o nosso país revela percentagens de crescimento na utilização da internet, via redes sociais, ainda mais acentuadas. De apenas 32% de utilizadores em 2011, evoluiu para 52% de população a aceder às múltiplas redes sociais existentes em 2016.

Ao nível das empresas, utilizadoras de iguais meios de comunicação, na Europa constatamos que entre 2013 e 2015, a média de empresas nos 28

países que acediam às redes sociais em 2013, situava-se nos 22%, enquanto em 2015, cerca de 31% das instituições, que operam no mesmo espaço geográfico, já recorriam a estes meios, como forma de comunicação interna e/ou externa (Eurostat, 2017). Estes números são reveladores da importância dada pelo público em geral, e de cada empresa em particular, à utilização de redes sociais como meio de promoção de marca potenciador de mais e melhor negócio, por um lado, e de ampliação de uma maior ligação ao mercado de trabalho, que as empresas pretendem atrair para si mesmas.

Algumas das vantagens percebidas pelas organizações ao nível de uma orientação para os meios de comunicação digitais, do ponto de vista estratégico, respeitam a uma clara noção de que esta forma de comunicação permite uma abrangência de públicos, antes inimagináveis, quer em número quer em alcance geográfico. A utilização das redes é financeiramente acessível a qualquer empresa, independentemente da sua dimensão; e a rapidez atingida entre a emissão de qualquer mensagem escrita, fotográfica, multimédia ou de outro qualquer formato é também algo assinalável quando comparada com outros meios, anteriormente utilizados. Por último, as organizações têm conseguido, por esta via, mais facilmente acompanhar e medir o impacto que a partilha de determinada informação possa ter no mundo cibernético, através do número obtido de “gostos”; “comentários” ou mesmo de “partilhas” dos diferentes conteúdos com outros públicos.

A integração de plataformas de *social media* nos planos de comunicação nas empresas, nomeadamente pelas áreas de gestão de pessoas, tem vindo a ganhar cada vez mais espaço, tornando-se num dos meios mais eficazes de *employer brand*, e por isso mesmo, muito utilizado pelos profissionais de recrutamento, já que é possível obter resultados e medir impactos das iniciativas das diferentes pessoas envolvidas neste processo (O'Brien, 2017). Os profissionais de recrutamento são hoje obrigados, em algumas áreas funcionais em particular, a abandonar uma atitude mais reativa, passando para uma atitude mais proactiva, com vista a estimularem os candidatos mais passivos. Por exemplo, o LinkedIn tem sido maioritariamente usado como uma plataforma de *networking* profissional, onde os seus utilizadores esperam encontrar conteúdos desta índole, enquanto o Facebook é mais interativo e nele as companhias tendem a dar *insights* mais personalizados, mais *fun* e mais descontraídos, onde questões de linguagem, som e imagem tendem a ser estrategicamente pensadas de forma diferente.

#### 4. INTERNAL EMPLOYER BRANDING E OS MECANISMOS DIGITAIS DE INTERAÇÃO SOCIAL

Um dos desafios que as instituições enfrentam é o da promoção de um sistema de comunicação integrado (Barker & Angelopulo, 2005), que garanta uma total coerência e transparência dos processos comunicacionais promovidos junto dos agentes externos e da informação que é veiculada junto das pessoas que fazem parte da organização. Ou seja, da confluência da vontade política organizacional e do patrocínio de quem lidera, idealmente deverão ser criadas medidas concretas que garantam que o que seja “transposto” externamente possa ser compartilhado internamente, sob pena de ser gerado um sentimento de exclusão por parte dos principais embaixadores da “marca” empresarial.

As pessoas enquanto membros ativos e parte integrante da dinâmica empresarial anseiam, pela sua natureza, fazer parte de algo maior do que a sua função, área, projeto ou departamento. E para que possa ser criado um verdadeiro espaço e sentimento identitário é imperioso comunicarmos desde o primeiro dia, quem somos, o que valorizamos nas nossas pessoas e adicionalmente compartilharmos toda a informação crítica promotora de um rápido alinhamento dos *newcomers* com as práticas, processos, ferramentas e, quem é quem nas organizações.

O *employer branding* não se pode ou deve extinguir junto de quem queremos “atrair”. O foco de quem lidera deve atender adicionalmente ao processo de retenção de quem já faz parte do projeto organizacional (Bakhaus et al., 2004) sob pena de termos uma equipa de profissionais de recursos humanos, suportados pelos seus clientes internos, a recrutar e a formar novas pessoas em contínuo.

O *employer branding* enquanto disciplina pretende atrair as pessoas certas, as mais talentosas e que evidenciem um verdadeiro *match* com a cultura organizacional, promovendo uma marca junto do seu público-alvo, onde serão realçados os pontos fortes da organização, aquilo em que foi pioneira, as suas melhores práticas, produtos ou serviços que lidera, sendo apresentadas vantagens competitivas claras em relação aos seus pares. Já o *internal employer branding*, enquanto prática comunicacional encontra como principal missão e objetivo uma maior retenção e dedicação das pessoas (Punjaisri & Wilson, 2007), que dão corpo à “marca” e identidade organizacional.

Cuidar da “marca” junto de quem já é membro da organização, parece-nos um desafio acrescido, pois, adicionalmente ao fator surpresa ou adição de conhecimento, a “consistência e coerência” do que é dito

comparativamente com aquilo que é a vivência diária das diferentes pessoas que constroem, criam e renovam a organização, têm de estar garantidas, sob pena de estas mesmas pessoas rececionarem informações dissonantes daquilo que é a prática organizacional. Por tudo isto, é importante as organizações cuidarem do seu *internal branding* e garantirem que agem e são de acordo com aquilo que dizem ser!

Paralelamente à comunicação interna corporativa, desenhada e pensada estrategicamente, tem vindo a proliferar o recurso aos média sociais, acessíveis a todos os membros das empresas. Na verdade, estimular e disponibilizar mecanismos de divulgação e de partilha de informação pode potenciar as atividades comunicativas com vista à realização das atividades profissionais, perpetuando-se desta forma o propósito organizacional (Leonardi et al., 2013). Os *social media*, facilitam o acesso a uma mesma informação por parte de toda e qualquer pessoa independentemente da sua proveniência ou *status* na organização. A informação pode ser acedida em qualquer momento, sem limitação de tempo, porque este sistema mantém *by default*, o histórico de tudo o que foi partilhado.

Outra das vantagens percebidas é a mudança de paradigma ao nível do papel anteriormente passivo do recetor. Hoje, através destes sistemas de troca de conhecimento, saber e opinião, o leitor/recetor das diferentes mensagens partilhadas passa também a ser emissor, onde o fator retroação ou de dádiva de *opinião* é mantido em contínuo, pelo próprio sistema de conexão social, disponibilizado aos seus utilizadores.

Estes mecanismos podem combater o isolamento e o desconhecimento de outras realidades profissionais, distintas da nossa, conduzindo à descoberta de “quem faz o quê e para quem” na instituição, potenciando a apreensão da *big picture* e mantendo à superfície conteúdos reveladores daquilo que pode existir a um nível mais profundo, cabendo a cada um procurar aprofundar conhecimento, por esta ou outras vias. Os *social media* organizacionais podem reduzir o *rework* (Vaast & Kaganer citado em Leonardi et al., 2013), pois o simples desconhecimento de que outras pessoas ou grupos possam estar a trabalhar em áreas análogas à nossa, inibe-nos de procurar aprender com outros e, por isso mesmo, acreditamos ser pioneiros na resolução de todas as novas tarefas que envolvem a nossa missão.

As organizações que investem em plataformas digitais, capitalizadas das raízes sociais organizativas, denotam uma aposta na transparência e abertura à veiculação de informação entre os seus utilizadores. Na verdade, mesmo na ausência de entidades reguladoras daquilo que é dito e como é dito, revelam uma enorme confiança nas suas pessoas e mostram

um nível de maturidade considerável. As barreiras ou limites à troca de informação ficam a cargo de cada um, portanto, ainda que exigindo uma reflexão cuidada – no desconhecimento de quem serão os recetores dos materiais divulgados – por parte dos emissores das próprias mensagens (Carlile, 2004).

Idealmente, as redes sociais organizacionais devem permitir o acesso à informação de forma direcionada, uma espécie de “pesquisa avançada”, permitindo-nos filtrar informação que possa ter sido produzida e que nos seja particularmente importante, sob pena de o *overload* informativo ser dissuasor do acesso às ditas redes para fins profissionais. A este respeito podemos ainda referir, que existem dois tipos de conhecimento que as pessoas podem adquirir através da utilização e participação nos *social media* internos: 1) conhecimento instrumental, que respeita àquilo que está a acontecer em tempo real, impossível de ser percebido pela totalidade dos *users*, em simultâneo; 2) e o metaconhecimento, que clarifica aquilo que as pessoas sabem nas organizações. O metaconhecimento pode tornar as interações mais eficazes, porque nos direciona, indica e orienta na tomada de decisões e na escolha de quem devem ser os principais interlocutores a envolver na partilha de informações, com vista à resolução de problemas, execução de tarefas e alcance dos objetivos individuais, de equipa e no limite organizacionais.

Neste âmbito, a *gestão social de projetos* mereceu a atenção de Lindkvist (2011). Porque um projeto constitui um sistema organizacional temporário que implica a reunião de diferentes pessoas, em torno de objetivos comuns – desde o lançamento de um satélite no espaço, à eleição de um político ou ao lançamento de um novo produto –, o recurso aos *social media* permite que a comunicação passe a ser uma estrada de duas vias, que se entrecruzam com muitos outros canais bidirecionais. Os projetos, porque compostos acima de tudo por pessoas, necessitam de partilhar informação para poderem existir e as redes sociais internas podem responder às necessárias confluências de informação e de partilha de saberes.

Ao nível da função de gestão de projetos tem-se diagnosticado um maior investimento de tempo despendido em análise financeira e de tempos consumidos na execução de diferentes tarefas, por contraposição a um menor investimento na análise das dinâmicas sociais, observando-se um maior foco na gestão destes mesmos sistemas, do que na liderança das pessoas que o integram. Mas não devemos confundir gestão e liderança (Kotter, 1990), pois ambas as funções são críticas, mas devem coexistir, onde uma não pode ou deve substituir a outra.

Quanto às questões de atratividade, estas não devem, em nossa opinião, ser dissociadas das questões relativas à produtividade das empresas, projetos, áreas, pessoas etc., até porque as equipas bem-sucedidas são por norma, equipas mais motivadas e por isso mesmo mais fidelizadas. E, se quisermos atender à correlação entre partilha de informação e rentabilidade, Evaristo e Fenema (1999) explicam-nos que nos grupos em que a liderança partilhava, as finalidades e os propósitos das suas diretivas, a rentabilidade das mesmas (resultados *vs* nível de alcance dos objetivos pré-definidos) aumentava consideravelmente.

## 5. CONCLUSÃO

Hoje, o mundo empresarial está a conhecer uma nova realidade, a do aumento de competitividade entre quem quer evoluir e consolidar-se enquanto empregador e, entendemos por esse motivo ser necessário clarificar o papel da Comunicação Organizacional, na promoção dos diferentes projetos institucionais, realçando a introdução dos *social media* como ferramenta *core* na gestão das pessoas que fazem parte de uma organização.

Acreditamos que a imagem que as diferentes marcas desejam projetar junto dos seus públicos específicos, tem conduzido a que se reflita estrategicamente a respeito das diferentes formas de se alcançar determinado alvo demográfico. Plataformas como o Facebook não são as mais utilizadas na divulgação de ofertas de trabalho, mas permitem ao empregador ser visto e ouvido – através de conteúdos planeados e estruturados tais como *storytellings* ou *blog-posts*; ou através de conteúdos mais espontâneos e naturais como o são a partilha de experiências diárias – por parte de quem possa vir a integrar os diferentes projetos organizacionais. No Twitter podemos encontrar diferentes eventos apresentados cronologicamente, onde *posts* de distintas plataformas se podem entrecruzar, sendo uma das redes sociais, com maior audiência na atualidade (O'Brien, 2017). O LinkedIn tem permitido às organizações partilharem de uma forma mais institucional o seu perfil de empregador, sendo a rede mais utilizada pelos profissionais de recrutamento. Por esta via, os potenciais candidatos clarificam percursos académicos e profissionais, tornando mais fácil aos seus “seguidores” identificarem as suas competências técnicas.

Os *social media* internos buscam adicionalmente aumentar os níveis de *employee engagement*, que (no entender de Ruck, Welch & Menara 2017) é reconhecido como um fator promotor de inovação e de competitividade. Os média ao devolverem aos seus utilizadores “uma voz”, permitem que

os gestores mais seniores tomem consciência do pensamento, opinião e conhecimento detido pelas suas pessoas. A promoção da capacidade inovadora deriva também, da possibilidade de diferentes colaboradores participarem no processo de melhoria contínua nas organizações por esta via. Se a nossa “voz” for tida em consideração, o nosso empenho na descoberta de novas soluções e na resolução de problemas, estimula os nossos níveis de criatividade, possibilitando mais facilmente a descoberta de novos produtos, processos ou de soluções inovadoras, porque distintas das já existentes.

Refra-se ainda que, para se promover o “alinhamento” de diferentes pessoas e a partilha de informação orientadora, necessária ao normal funcionamento dos projetos no geral e dos processos de mudança internos em particular, é necessário assim (corroborando Kotter citado em Sonnenfeld, 1995) comunicar em permanência os novos planos e ajustar todos os recursos, processos produtivos e de suporte, em função da informação recém- injetada. A este nível parece-nos mais uma vez que os *social media* internos poderão ser mais um sistema de comunicação que promove *per si*, esta circulação de dados críticos ao sucesso das operações, dos diferentes projetos vivos nas empresas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. doi: 10.1108/13620430410550754
- Barker, R. & Angelopulo, G. (Eds.) (2005). *Integrated Organizational Communication*. Cidade do Cabo: Juta Academic.
- Berthon, P.; Colledge, B. & Lian Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. doi: 10.1080/02650487.2005.11072912
- Camara, P.; Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carlile, P. (2004, 1 de outubro). Transferring, translating, and transforming: an integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555-558. doi: 10.1287/orsc.1040.0094
- Costa, A. (2010). *A comunicação interna: um estudo de caso na PT Inovação*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

- Evaristo, R. & Fenema, P. (1999). A typology of project management: emergence and evolution of new forms. *International Journal of Project Management*, 17(5), 275-281. doi: 10.1016/S0263-7863(98)00041-6
- Eurostat (2017). Individuals using the internet for participating in social networks. Retirado de <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tin00127&plugin=1>
- Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 81-104. doi: 10.2307/2392547
- Kotter, J. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*. Nova Iorque: Free Press.
- Kreps, G. L. (1995). *Organizational communication – theory and practice*. Nova Iorque: Longman.
- Leonardi, P.; Huysman, M. & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1-19. doi: 10.1111/jcc4.12029
- Lievens, A. & Moenart, R. (2000). Project team communication in financial service innovation. *Journal of Management Studies*, 37(5), 733-766. doi: 0.1111/1467-6486.00201
- Lindkvist, M. (2011). What is social project management and why should we care? Project Place. Retirado de [https://www.projectplace.com/Global/pdf/whitepaper/EN/what\\_is\\_spm\\_wp\\_en.pdf](https://www.projectplace.com/Global/pdf/whitepaper/EN/what_is_spm_wp_en.pdf)
- O'Brien, K. (2017). *Employer branding through social Media platforms in financial consulting companies*. Degree Programme in International Business, University of Applied Sciences. Retirado de <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201705188796>
- Punjaisri, K. & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70. doi: 10.1057/palgrave.bm.255110
- Rosa, D.; Chaves, M.; Oliveira, M. & Pedron, C. (2016). A collaborative model based on social Media to support the management of lessons learned in projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(3), 654-68. doi: 10.1108/IJMPB-12-2015-0120
- Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional*. Braga: CECS. Retirado de [http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs\\_ebooks/issue/view/197](http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/issue/view/197)

- Ruck, K.; Welch, M. & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement. *Public Relations Review*. doi: 10.1016/j.pubrev.2017.04.008
- Sonnenfeld, J. (1995). *Concepts of leadership. The International Library of Management*. Reino Unido: Dartmouth Publishing Company Limited.
- Vries, S. & Diana, I. (2005). Implementation of networked organizational communication. A communication reference model. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 117-12. doi: 10.1108/13563280510596934

Citação:

Casaca, I. (2017). *Social media: sistemas indutores do employer brand nas organizações*. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 157-170). Braga: CECS.

## **AS MÍDIAS SOCIAIS COMO FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS EM UMA EMPRESA DE CEMITÉRIOS E SERVIÇOS FUNERÁRIOS**

### **RESUMO**

O presente capítulo propõe-se a apresentar a percepção de gestores e funcionários acerca do uso das mídias sociais como ferramentas estratégicas em uma empresa do segmento de cemitérios e serviços funerários com atuação na região Nordeste do Brasil, sendo pioneira e inovadora no que se refere a maneira como ressignifica a morte em sua Comunicação Organizacional. Trata-se de um estudo de caso, com abordagem qualitativa e análise de conteúdo. Constatou-se que atualmente as mídias sociais e site institucional são direcionados ao público externo; enquanto o Google+ e a intranet suportam conteúdos destinados exclusivamente aos funcionários. Os gestores e funcionários avaliam positivamente a iniciativa da empresa em desmistificar sua atuação por meio das mídias sociais e entendem como sendo um investimento válido e necessário, que demanda um maior esforço como a promoção de novas ações com foco em gestão de pessoas.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Mídias sociais; gestão de pessoas; comunicação; cemitérios

---

### **1. INTRODUÇÃO**

Este capítulo apresenta os resultados de um estudo sobre as mídias sociais e sua utilização no contexto organizacional como ferramentas estratégicas para o desenvolvimento de ações no Grupo Vila, empresa sediada no Rio Grande do Norte, Nordeste do Brasil, com atuação no ramo funerário e de cemitérios, reconhecida por seu pioneirismo e inovação no sentido de ressignificar a morte em sua comunicação e através da prestação de serviços diferenciados.

Trata-se de uma temática ainda pouco explorada no âmbito das empresas do segmento funerário. A pesquisa foi realizada no Grupo Vila, empresa familiar, fundada em 1948, por Aurino Vila. Na década de 1990, o Grupo Vila empreendeu os primeiros cemitérios-parque na região da Grande Natal e estes negócios inauguraram um conceito mais moderno no segmento funerário, por meio da estrutura destacada entre as mais inovadoras da região Nordeste.

A proposta diferenciada de atuação do Grupo Vila no mercado, em comparação a outras empresas que atuam no mesmo ramo, busca contribuir para a construção de uma percepção diferenciada da morte. Muitos dos investimentos realizados pelo Grupo Vila em seus serviços estão direcionados para o uso de ferramentas tecnológicas e inovadoras que buscam agilidade, economia e, principalmente, um melhor atendimento aos clientes, dentre elas velório virtual, obituário *online*, sistema de localização de jazigos, mural de homenagens no *site* da empresa, floricultura *online*, catálogo virtual e ainda a utilização das principais mídias sociais. O velório virtual, através do qual é possível que familiares e amigos possam acompanhar o acontecimento em tempo real através da *web*, é um serviço implantado no Brasil de forma inédita pelo Grupo Vila, em 2001.

O uso das tecnologias relacionadas a utilização do computador, principalmente a internet, conforme comentado por Castells (2003), promove a flexibilidade e adaptabilidade das redes sociais, propiciando em paralelo a coordenação de atividades e sua administração por mais complexa que possam ser. Estes avanços permitem que realidades antes não imaginadas realizem-se do individual para o global, fornecendo uma organização maior às ações humanas. A sociedade porta-se, de maneira geral, inerte ao sofrimento do outro como se isso pudesse evitar sua própria dor. O Grupo Vila atua no sentido de desconstruir essa barreira quando trabalha a temática da morte com leveza e naturalidade, aproximando-se em sua comunicação com os clientes.

Portanto, o Grupo Vila, como organização que tem a inovação entre os seus valores, é reconhecida pelo pioneirismo em sua atuação e adota uma postura de resignificação diante da morte, inclusive em sua comunicação institucional, demanda uma pesquisa foco em mídias sociais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Uma nova estrutura social baseada em redes foi aventada no final do século XX, de acordo com Castells (2003), a partir da confluência de

três processos independentes: a necessidade de flexibilidade administrativa e da globalização do capital, da produção e do comércio pela economia; as demandas de liberdade individual e comunicação pela sociedade; e os avanços tecnológicos promovidos pela revolução microeletrônica. Castells (2003) ainda comenta que a cultura da internet é estruturada em quatro camadas: tecnomeritocrática, *hacker*, comunitária virtual e empresarial, sendo que juntas elas promovem a ideologia da liberdade propagada no mundo da internet. Segundo Recuero (2012), as redes são metáforas para os grupos humanos, de modo que há a busca por entender suas relações. Nesta mesma perspectiva, as redes sociais na internet são metáforas para os grupos na mediação por computador.

Ao considerar o contexto atual, em que a comunicação na cultura digital é fundamental, percebe-se que o profissional inserido no mercado de trabalho, independentemente de sua área de atuação, deve aplicar ferramentas que contemplem novas práticas, incluindo o uso de tecnologias via internet. Para tanto, Nassar (2004) comenta sobre o destaque alcançado pelas empresas que agregam a inovação a sua cultura organizacional. A internet, quando percebida enquanto ferramenta para a organização, assume a função de viabilizar novos eventos sociais e até como produto da cultura, uma vez que não somente tem participação na vida em sociedade como é parte dela (Fragoso, Recuero & Amaral, 2011).

No tocante a definição do termo cibercultura há uma série de significados envolvidos; entretanto, Lemos e Cunha (2003) a compreendem como uma manifestação social e cultural oriunda da relação de troca contínua entre os indivíduos, sua cultura e as novas tecnologias que surgiram com a informática a partir da década de 1970; trata-se da cultura contemporânea permeada pelas tecnologias digitais. Lévy (2010) define cibercultura como um somatório de técnicas, formas de pensar, práticas, atitudes e valores que se desenvolvem em paralelo ao crescimento do ciberespaço.

A cibercultura, de acordo com Lemos e Cunha (2003), permite agir à distância, estando em outro lugar, viabilizando a extensão das atuações e comunicações aos indivíduos no mundo. A partir dessa possibilidade, promove novas formas de relacionamento com o outro, não substituindo o encontro face a face e outras formas de interação já conhecidas. Segundo Jue, Marr e Kassotakis (2010), a cada geração as pessoas sentem-se mais confortáveis em trabalhar com as ferramentas da internet, alterando, portanto, a natureza do trabalho, independente do porte e ramo de atuação da organização, assim como da posição que o funcionário ocupe a hierarquia da empresa.

As ferramentas que viabilizam a construção de redes sociais, de acordo com os estudos de Recuero (2012), tornaram-se populares de modo que as trocas de ideias e conversações via *notebooks*, computadores e celulares passaram a ser rotina de pessoas em todo o mundo. Esclarecendo um pouco mais o conceito de redes sociais, Telles (2010) tipifica como *sites* de relacionamento, ou seja, ambientes virtuais que têm como principal propósito a reunião de pessoas que uma vez cadastradas podem criar perfis contendo informações pessoais, inclusive fotos, textos e mensagens, buscando interagir com outros membros.

Esses espaços virtuais, de acordo com Recuero (2012) são palco de momentos de lazer e interação, inclusive em decorrência das restrições impostas pela dinâmica da vida moderna, de modo que essa nova maneira de “ser” social no ciberespaço, por sua vez, impacta na sociedade contemporânea. Boyd e Ellison (2007) apontam que *sites* de redes sociais são serviços baseados na *web* que viabilizam a construção de um perfil público (ou parcialmente público), a articulação com uma série de outros usuários através de uma conexão e a visualização destas ligações estabelecidas dentro do sistema. Brogan (2012) conceitua que o objetivo das mídias sociais é fortalecer e viabilizar conversas através de meio digital, considerando, entretanto, que conversas necessitam de pessoas para acontecer.

### 3. A PRESENÇA DAS MÍDIAS SOCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES

As redes sociais existem desde os primórdios da história humana enquanto grupo para compartilhamento de interesses comuns; entretanto, segundo Marteleto (2001), apenas recentemente foi compreendida como ferramenta organizacional. As mídias sociais, partindo do posicionamento de Jue et al. (2010), podem qualificar as organizações com ideias inovadoras que podem tornar-se resultados positivos rapidamente. É possível que o impacto das mídias sociais para esta finalidade não seja tão perceptível a longo prazo, mas é fácil confirmar a construção deste potencial quando percebe-se que esta é uma ferramenta bastante utilizada para atrair e manter os melhores funcionários. Algumas organizações utilizam as mídias sociais no seu processo de seleção, como forma de promoção dos valores e estratégias da empresa.

Entretanto, Schaefer (2012) pondera que o percurso para o uso de mídias sociais não é algo a ser concluído rapidamente nem com sucesso garantido a partir da experiência de outros. Barger (2013) contextualiza alguns itens como sendo necessários para composição de um programa

corporativo bem-sucedido de mídias sociais, com vistas a um resultado estratégico a longo prazo. O apoio integral de um executivo de destaque na organização, a definição de um setor responsável pelas mídias e suas estratégias, um especialista em mídias sociais que disponha de recursos para liderar o dia adia desta operação, o acompanhamento dos progressos alcançados com as metas definidas, uma parceria saudável entre os setores envolvidos e uma política de mídia social em que todos os funcionários participem, inclusive, de um programa de educação envolvendo o tema são os sete elementos discutidos como ingredientes para uma receita de sucesso no campo das mídias sociais.

Para Terra (2011), as mídias sociais tornaram-se uma fonte de informações para as empresas que querem, por exemplo, coletar dados e/ou verificar suposições. Para tanto, há casos em que as organizações criam perfis nas mídias sociais com o objetivo de entender o que se passa nesses ambientes e demonstrar que são parte do dia a dia do usuário. Muitas empresas administram, além dos canais tradicionais de comunicação, também veículos que se utilizam dos conceitos de interatividade, participação e colaboração das redes sociais *online*.

A imagem institucional é o maior valor que a empresa tem no mercado e, conforme entendimento de Brandão e Carvalho (2003), a comunicação deve ser desenvolvida no intuito de manter esse bem junto ao público em geral. No que se refere ao relacionamento nesta sociedade de rede, Schaefer (2012) ressalta que as pessoas podem estabelecer fortes conexões afetivas, envolvendo amizade e confiança a partir do fluxo de informações geradas. Assim, mesmo que não se conheçam, pode desenvolver laços como se assim fosse. O mesmo pode ocorrer com as organizações e seus funcionários, parceiros e clientes.

Schaefer (2012) aponta que há uma separação entre as pessoas que acessam mídias sociais para uso pessoal e aquelas que usam para uso profissional. Muitas empresas buscam informações dos candidatos interessados em oportunidades de emprego como parte do seu processo para verificação de antecedentes. Em relação ao uso de mídias sociais no ambiente laboral, uma preocupação pertinente tem sido comum, conforme apresentado por O'Neil e Ruff (2012), tendo em vista os relatos de visualizações excessivas de Facebook e Twitter são recorrentes. Em relação ao LinkedIn, as organizações já demonstram um posicionamento diferente, uma vez que este associa duas importantes características: ser um banco de informações e um canal de comunicação.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos utilizados com a finalidade de alcançar os objetivos definidos serão apresentados a partir da caracterização do tipo da pesquisa, a sua área de abrangência, seus participantes e o terreno da pesquisa, o plano de coleta de dados e o tratamento utilizado para o instrumento proposto. Lakatos e Marconi (2003) conceituam pesquisa como sendo um procedimento formal, que através da reflexão e da ciência apresenta-se como caminho para a realidade ou para verdades parciais. As categorias analíticas exploradas no decorrer deste estudo serão as mídias sociais, gestão de pessoas e gestão da comunicação, de modo que o método de pesquisa deve estar alinhado aos estudos desenvolvidos nestas áreas do conhecimento.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é recomendado enquanto estratégia de pesquisa quando existem questões “como” e “por que”, como também em situações em que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco da pesquisa está em fenômenos contemporâneos inseridos em contexto da vida real. A partir do entendimento proposto por Flick (2004), para realização de pesquisa qualitativa existem alguns fatores principais que norteiam este fazer, como a apropriação de métodos e teorias, considerando, por exemplo, a abrangência e a complexidade do objeto estudado; a diversidade de perspectivas sobre o objeto, partindo da subjetividade e do contexto social que o envolve; as reflexões do pesquisador em relação à pesquisa e vice-versa, como parte da produção do conhecimento; e a variedade de abordagens e métodos, como parte da história construída em relação à pesquisa qualitativa.

No intuito de obter informações e dados que respondam aos questionamentos deste estudo, para a pesquisa qualitativa foram realizadas entrevistas em profundidade, com os gestores das áreas de Recursos Humanos e *Marketing* da empresa, assim como aplicação de entrevista semiestruturada por meio do Google Formulários com os funcionários destas duas equipes, cuja atuação está diretamente relacionada a administração de mídias sociais da empresa. A equipe de *marketing* do grupo Vila é composta por 12 funcionários, sendo que um deles ocupa o cargo de gerência; a equipe é subdividida de acordo com as atribuições dos funcionários, quais sejam o acompanhamento das marcas (Grupo Vila, Morada da Paz, Sempre e Vila Pet), criação, inteligência de mercado, além de uma equipe mista com atuação direcionada para *marketing* digital. No momento em que a empresa opta por desenvolver um programa de mídias sociais, necessariamente o setor de recursos humanos está envolvido, uma vez que

seu funcionário estará interagindo diretamente com o público. Para Barger (2013), neste contexto, há riscos que envolvem desde danos aos clientes a questões de confidencialidade.

Por sua vez, a equipe de recursos humanos é constituída por 11 funcionários, sendo destes um gerente; os demais são distribuídos nas equipes de Recrutamento & Seleção (R&S), subdivididos de acordo com as demandas das empresas supracitadas, Desenvolvimento de Pessoal (SDP) e Comunicação Interna. Para obtenção dos resultados desejados, as entrevistas foram direcionadas a, no mínimo, 20 funcionários, entre equipe e seus gestores, escolhidos por critério de acessibilidade, uma vez que foi necessário desconsiderar a participação daqueles que se encontravam afastados de suas atividades no período de aplicação. Além das equipes citadas, as entrevistas semiestruturadas também foi direcionada a dois membros da diretoria da empresa, o Diretor Comercial e o Diretor Executivo, em razão das áreas da empresa pesquisadas estarem sob gestão destes.

Áreas	Funcionários		Participantes	
	Equipe	Gestores	Equipe	Gestores
<b>Marketing</b>	12	01	05	01
<b>Recursos Humanos</b>	11	01	09	01
<b>Diretoria</b>		02		01
<b>Total</b>		25		15

Tabela1: Respondentes da pesquisa

Como técnica de coleta de dados foram utilizadas tanto a entrevista em profundidade quanto a entrevista semiestruturada. Os dados obtidos através das entrevistas em profundidade e semiestruturadas realizadas neste trabalho receberam tratamento a partir da análise de conteúdo. As entrevistas foram registradas através de transcritos, com a autorização dos participantes.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os gestores entrevistados serão nomeados pelas siglas G1 e G2 para que sejam preservadas as identidades e assegurada a imparcialidade das

análises apresentadas. Os gestores mostraram-se bastante receptivos e abertos em colaborar com a pesquisa, estando, inclusive, interessados no retorno proporcionado por esta, o que é possível perceber através da seguinte afirmação: “a inovação está entre os nossos valores e, por isso, a empresa tem interesse em receber pesquisadores que possam nos mostrar onde podemos aprimorar nossa operação” (G1, 2016).

A necessidade de flexibilidade administrativa, assim como a atenção aos avanços tecnológicos, foram apontados por Castells (2003) como realidades da nova estrutura social baseada em redes, de modo que a empresa mostra alinhamento a esta perspectiva a medida em que contempla a inovação entre seus valores organizacionais.

Ambos os gestores destacaram o fato de a empresa ser uma *holding* e que os setores em questão atuam no intuito de prestar o suporte corporativo necessário para a condução das atividades em todas os negócios em seus espaços de atuação, inclusive em outros estados. Neste contexto, o caráter virtual acaba sendo cotidiano da organização, visto que é perpassa pelo meio de comunicação mais utilizado, como G1 explica:

a comunicação é um grande desafio em toda empresa e, por isso, precisamos utilizar as ferramentas que possam ajudar no nosso dia a dia. Utilizamos muito o *e-mail* corporativo e a intranet para disponibilizar conteúdo como políticas internas, regulamentos, códigos de conduta e as informações que norteiam a nossa cultura organizacional aos funcionários. (G1, 2016)

A contemporaneidade é marcada pela aproximação entre o homem e a máquina, segundo Carvalho (2009), e em consonância com esta constatação, Nassar (2004) ressalta que somente as empresas que dialogam com a inovação ocupam posição de destaque no mercado. No intuito de atender a demanda corporativa no geral, além da gerente do setor, há os analistas especialistas em *Trade Marketing*, *Marketing Digital* e Inteligência de Mercado, um assistente de *marketing* e estagiários de criação e redação. De acordo com os gestores entrevistados, o Grupo Vila entende o uso das mídias sociais como uma necessidade de mercado. Para G2, as mídias sociais são um canal que permite um relacionamento mais estreito com o público: “através das mídias sociais, nós conseguimos nos aproximar cada vez mais dos nossos clientes, além de atrair aqueles que podem se interessar em adquirir nossos produtos, mas por algum motivo, se manteve afastado” (G2, 2016).

Considerando-as enquanto canal de comunicação digital, Silva (2015), também contempla a possibilidade de aproximação com o público, quando ressalta que é possível construir a identidade da empresa, formando sua imagem entre seguidores e clientes. Esse sentimento é corroborado por G<sub>1</sub> quando ele comenta que o uso de mídias sociais entre os funcionários é, inclusive, estimulado pela diretoria, diferente do que se observa em outras empresas:

um dos nossos diretores fala que se o nosso colaborador não entende o benefício da mídia social e não sabe utilizar adequadamente, então, talvez ele não tenha entendido o espírito de abraçar a inovação. Será que é o caso dele realmente estar na nossa equipe? Ele precisa estar alinhado à cultura organizacional e isso tem acontecido, pois nunca tivemos nenhum problema nesse sentido. (G<sub>1</sub>, 2016)

Este discurso apresenta similaridade com o que propõe Israel (2010) ao mencionar que os empregadores em sintonia com as inovações devem aprovar o uso de mídias sociais no horário do expediente. G<sub>1</sub> comenta sobre o uso das mídias sociais em Recursos Humanos:

as redes sociais estão sendo utilizadas numa frequência cada vez maior e com diversos fins, inclusive para procurar emprego. As pessoas utilizam diariamente o Facebook, Whatsapp e afins, onde são criados grupos de emprego que atualizam suas vagas diariamente e notificam os interessados. A velocidade na divulgação das informações torna-se mais rápida e abrangente, na medida em que os usuários podem compartilhar os anúncios com sua própria rede de contatos, além de possibilitar maior segurança tanto em relação à abrangência das divulgações, como na definição do público alvo e, acima de tudo, nos indicadores dos resultados via *Marketing Digital*, o que nos possibilita aferir a relação Custo X Benefício, o que não é possível nos métodos usuais de divulgação. (G<sub>1</sub>, 2016)

Esse posicionamento reforça o interesse em buscar novas ferramentas e alternativas inovadoras de atuação vinculando as mídias sociais e as práticas de gestão de pessoas que muitas vezes são associadas a processos antigos e envoltos em subjetividade ou falta de clareza, principalmente, em relação aos candidatos envolvidos.

## 6. PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS ACERCA DAS MÍDIAS SOCIAIS DO GRUPO VILA

Nesta secção, os funcionários serão nomeados através das iniciais referentes às suas áreas de atuação, sendo, portanto, “M” relativo a membros da equipe do *Marketing*, “R” para Recursos Humanos e “D” para Diretoria, a fim de que sejam preservadas as identidades dos entrevistados. Cabe ainda um adendo em relação a denominação adotada pelos membros da empresa ao referirem-se aos funcionários. No que se refere ao entendimento sobre mídias sociais, é possível apresentar as compreensões de alguns funcionários, considerando diferentes níveis hierárquicos e áreas de atuação. Enquanto R5 define como “um serviço criado com o propósito de facilitar as relações sociais de pessoas que compartilham os mesmos interesses, experiências ou ainda conexões na vida real”, M1 explica que “é qualquer plataforma digital que proporcione ao usuário a possibilidade de compartilhar conteúdo para diversos grupos de pessoas” e D1 entende como “uma ferramenta de comunicação de fácil acesso e velocidade de propagação altíssima”.

É claramente compreensível que a percepção dos três entrevistados em recorte no trecho anterior parte do conceito de comunicação e relacionamento interpessoal em consonância com o objetivo de mídias sociais. Os dois primeiros mais diretamente parecem estabelecer uma relação com as redes sociais com foco em relacionamento, enquanto o terceiro limita-se a funcionalidade da comunicação em seu benefício de visibilidade em curto espaço de tempo. Neste ponto, cabe retomar a definição de Recuero (2012) para redes sociais, considerando as interações constituídas pelos agrupamentos humanos, partindo do uso da tecnologia para tal. De alguma maneira, esse conceito parece estar presente nos discursos aqui recortados.

Quando é solicitado que versem sobre a visão da empresa acerca de mídia social, a maior parte das respostas direciona o foco para o relacionamento cliente x – empresa. Para R3 “é o espaço digital que podemos utilizar tanto como canal de comunicação com os clientes como ferramenta para suporte às operações comerciais por meio das gerações de leads”. Por sua vez, M1 percebe que “é qualquer plataforma digital que proporcione ao usuário a possibilidade de compartilhar conteúdo para diversos grupos de pessoas”.

Com exceção daqueles que apenas reproduziram a resposta sobre o seu entendimento de mídia social, trazendo para este espaço como sendo equivalente a percepção da empresa, todas as demais respostas, assim como as reproduzidas acima estavam às voltas com a relação comercial

implícita como objetivo de uma mídia social corporativa. Trata-se de uma realidade confirmada por Vidal (2014) ao apontar as mídias sociais e seu papel para gestão da imagem corporativa. Essa visão é reforçada através das respostas ao questionamento seguinte, referente a motivação para que a empresa invista em mídias sociais. R1 comenta sobre “a percepção de que é preciso sempre inovar para poder se aproximar cada vez mais de potenciais clientes e transformá-los em clientes, bem como para manter a marca ativa no meio digital” e M4 corrobora ao tratar como “uma ferramenta para aproximação com o público, sejam clientes ou *prospects*”.

Sobre a pergunta que remete aos resultados esperados pela empresa como uso de mídias sociais e sua consequente medição R8 respondeu que “na área de RH, esperamos ter melhor resultado no recrutamento de candidatos”, enquanto M5 tratou sobre “aumentar o número de mailing captadas através das redes sociais para poder aumentar o número de vendas. Estes leads são medidos através de indicadores do *Call Center*”. Sobre este mesmo questionamento, segue posicionamento mais ampliado:

o aumento da geração de oportunidades e leads. Temos uma área de *marketing* digital e inteligência de mercado no departamento de *marketing*, além da atuação com assessorias de mídias, que estão constantemente atuando com as mídias sociais. São utilizadas ferramentas de MKT Digital para aferir o alcance e resultados das ações que, por sua vez, são direcionadas aos setores responsáveis pela operacionalização da venda – Comercial e *Call Center* (R3, 2017).

Telles (2010) menciona campanhas bem sucedidas realizadas em mídias sociais, ao levar-se em consideração o alcance e o baixo custo ao comparar-se às mídias tradicionais, o que é reforçado pelo depoimento abaixo:

fortalecer o relacionamento com o cliente, gerar novos *leads* para o *site* e alcançar profissionais qualificados para vagas em aberto. Os resultados são medidos através dos relatórios gerados pelas mídias que utilizamos e planilhas de acompanhamento mensal dos números alcançados pelo setor comercial (M1, 2017).

Identifica-se através dos trechos das entrevistas que os resultados esperados estão relacionados a indicadores comerciais mensurados pela Gerência de *Marketing*. Apenas um dos entrevistados fez menção a interesses relacionados a área de RH. Entretanto, cabe salientar que não, por meio

dos relatórios apresentados pela organização, não foi possível identificar a existência de indicadores de acompanhamento relacionados a área de RH, como número de candidatos recrutados por meio das mídias sociais corporativas, por exemplo.

A pergunta referente à importância de a empresa estar presente nas mídias sociais foi respondida sob perspectivas diferentes pelos funcionários entrevistados, conforme se verifica através da resposta de M1 que apontou “os resultados alcançados em vendas, relacionamento e recrutamento” e R8 que seguiu nesta mesma linha de pensamento ao dizer que “com publicações em mídias sociais conseguimos alcançar mais pessoas e, conseqüentemente, aumentar o poder de recrutamento de currículos”. Somadas a estes entendimentos, acrescenta-se:

além do foco comercial, a presença nas mídias sociais serve para o fortalecimento da marca como um todo, o que impacta na gestão de pessoas pela melhoria da atratividade da empresa. Além dos indicadores da área de MKT Digital, temos percebido que o compartilhamento de informações relativas às oportunidades de emprego auxilia bastante nas atividades de recrutamento (R3, 2017).

O uso das mídias sociais pela organização pode atender a variados propósitos a depender da mídia escolhida e do público ao qual está sendo direcionada a comunicação (Mendonça, 2013). Há ainda o comentário de R7 acerca do posicionamento da empresa no mercado de cemitérios e serviços funerários: “a consolidação do grupo no mercado de serviços funerários, ser modelo no Norte e Nordeste nestes serviços. Reconhecimento por parte de outros grupos no sul e sudeste das inovações e serviços fornecidos aos clientes”.

A percepção sobre a utilização das mídias sociais pela empresa foi bastante positiva, de maneira geral, embora alguns entrevistados entendam que pode ser desenvolvida e aperfeiçoada como M3 ao entender como “ainda inicial, mais atenta às práticas adotadas atualmente e procurando se adequar e investir cada vez mais nessa área” e D1 ao refletir que “estamos ainda conhecendo o poder da ferramenta, procurando cada vez mais entendê-la e aperfeiçoá-la com as práticas do mercado”.

De acordo com Ariès (2003), a morte deixa de ocupar um espaço que era familiar no passado para tornar-se assunto interdito, tabu. Segundo Freire (2006), o homem é o único entre os seres com capacidade de consciência de sua morte, de modo que desde o princípio da vida o sentimento de finitude faz com que esta relação seja conflitante. Portanto, uma

comunicação que promova a ressignificação desta relação com a morte parece promover um posicionamento diferente da empresa no mercado. Os funcionários entendem que a ausência do Grupo Vila nas mídias sociais implicaria em perda de espaço no mercado, distanciamento dos clientes, diminuição de oportunidades de novos negócios e até o enfraquecimento da marca.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou investigar a percepção de gestores e funcionários acerca do uso das mídias sociais como ferramentas estratégicas para gestão de pessoas em uma empresa do ramo de cemitérios e serviços funerários. A compreensão de que a estrutura social foi alterada para uma realidade que privilegia a flexibilidade, estimula a liberdade, inclusive em termos de comunicação, e valoriza os avanços tecnológicos impacta diretamente nas organizações. À medida em que os processos, administrativos, operacionais e de comunicação, apresentam-se cada vez mais ágeis e interligados, toda possibilidade de inovação deve ser considerada para manter-se a competitividade no mercado.

Trata-se de uma revolução em que não cabe retrocesso, ao contrário, a busca das pessoas e das empresas por novos avanços tornou-se incessante, já que os impactos positivos são claramente perceptíveis por seu caráter transformador na sociedade. É neste ponto que se encontram as mídias sociais: uma vez instaladas no cotidiano das pessoas, os *uploads* e atualizações não deixarão de acontecer. Não é possível imaginar a vida sem a aplicabilidade das mídias sociais.

Diante disso, as organizações devem estar preparadas para utilizá-las enquanto ferramentas estratégicas, explorando seu potencial de atuação. Considerando o contexto desenhado, para desenvolvimento do estudo foram definidos e verificados os seguintes objetivos específicos: identificar as mídias sociais digitais utilizadas pelo Grupo Vila; verificar as mídias sociais utilizadas tendo os funcionários da empresa como público-alvo; compreender a utilização das mídias sociais nos processos de gestão de pessoas desenvolvidos na empresa; delimitar o perfil profissional dos funcionários que atuam em relação às mídias sociais na organização; e abordar a percepção dos funcionários que atuam em relação às mídias sociais do Grupo Vila acerca das ações desenvolvidas pela organização neste âmbito.

Em se tratando da percepção dos gestores e funcionários acerca das ações desenvolvidas em mídias sociais pelo Grupo Vila é possível inferir

que a maior parte deles tem conhecimentos restrito sobre o assunto, no sentido de acompanhar apenas o que está disponível em domínio público e com o interesse bastante direcionado para a atuação de sua área. Em contrapartida, é válido destacar ainda que os gestores e funcionários participantes da pesquisa avaliam positivamente a iniciativa da empresa em esclarecer para o público em geral a sua atividade e o ramo de serviços funerários, entendem como sendo um investimento válido e necessário pela empresa, demandando apenas maior aperfeiçoamento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ariès, P. (2003). *A história da morte no ocidente*. Rio de Janeiro: Ediouro.
- Barger, C. (2013). *O estrategista em mídias sociais: desenvolva um programa bem sucedido trabalhando de dentro pra fora em sua empresa*. São Paulo: DVS Editora.
- Boyd, D. M. & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: definition, history and scholarship. *Journal of Computer-mediated communication*, 13(1), 210-230. doi: 10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x/full
- Brandão, E. & Carvalho, B. (2003). Imagem corporativa: marketing da ilusão. In J. Duarte, *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia*. São Paulo: Atlas.
- Brogan, C. (2012). *ABC das mídias sociais*. São Paulo: Prumo.
- Carvalho, J. (2009). O blog corporativo como estratégia de comunicação organizacional na cibercultura. VI Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Retirado de <http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=21&id=2303>
- Castells, M. (2003). *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Fragoso, S.; Recuero, R. & Amaral, A. (2011). *Métodos de pesquisa para internet*. Porto Alegre: Sulina.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Freire, M. C. B. (2006). *O som do silêncio: isolamento e sociabilidade no trabalho de luto*. Natal: EDUFRN.

- Israel, S. (2010). *A era do twitter: como a ferramenta de mídias colaborativa mais dinâmica da atualidade pode revolucionar seus negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Jue, A.; Marr, J. & Kassotakis, M. E. (2010). *Mídias sociais nas empresas: colaboração, inovação, competitividade e resultados*. São Paulo: Évora.
- Lakatos, E. & Marconi, M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Lemos, A. & Cunha, P. (2003). *Olhares sobre a cibercultura*. Porto Alegre: Sulina.
- Lévy, P. (2010). *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34.
- Marteletto, R. (2001). Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da Informação*, 30(1), 71-81.
- Mendonça, M. (2013). *As redes sociais virtuais: motivos para utilização pelas organizações no Brasil*. Dissertação de Mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, São Paulo, Brasil.
- Nassar, P. (2004). O uso das novas tecnologias. In M. M. K. Kunsch (Ed.), *Obtendo resultado com relações públicas* (pp 125-136). São Paulo: Pioneiro Thompson Learning.
- O'neil, M. & Ruff, L. (2012). LinkedIn para qualquer um e para todos. In J. Gitomer (Ed.), *Boom das Mídias Sociais*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora.
- Recuero, R. (2012). *A conversação em rede: comunicação mediada pelo computador e redes sociais na Internet*. Porto Alegre: Editora Sulina.
- Schaefer, M. (2012). Três coisas que as empresas deixam passar totalmente sobre o twitter. In J. Gitomer (Ed.), *Boom das Mídias Sociais*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora.
- Silva, C. (2015). *As práticas de relações públicas na cultura digital: uma análise da narrativa transmídia do Magazine Luiza através da personagem Lú*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.
- Telles, A. (2010). *A revolução das mídias sociais*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora.
- Terra, C. (2011). Mídias sociais e universo corporativo. In A. Bambrilla (Ed.), *Para entender as mídias sociais* (pp. 86-88). São Paulo: Creative Commons.
- Vidal, D. (2014). Mídias sociais na gestão da imagem das organizações. In A. B. F. Sobrinho & D. Renault (Eds.), *Muito além dos meios: Comunicação Organizacional, Desafios e Interfaces*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.

Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Citação:

Faustino, L. F.; Neto, M. R.; Barreto, L. S. & Brito, L. P. (2017). As mídias sociais como ferramentas estratégicas em uma empresa de cemitérios e serviços funerários. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 171-186). Braga: CECS.

# TRANSPARÊNCIA NOS FORMATOS DE COMUNICAÇÃO COMERCIAL: CONTEÚDOS PATROCINADOS ONLINE E O SEU INTENTO

## RESUMO

Este capítulo tem como principal objetivo evidenciar a emergência de novos formatos de comunicação de *marketing*, problematizando a sua adoção no mercado português e a sua adequação à lei e aos códigos de ética existentes no setor. Discute-se a transparência e a informação sobre o intento comercial, assim como a obrigação do emissor assegurar o respeito pelo direito de informação do consumidor. Conclui-se pela necessidade de atualização dos diplomas regulatórios em vigor omissos quanto aos princípios a observar em conteúdos patrocinados e outros formatos de comunicação comercial criados com a inovação tecnológica.

## PALAVRAS-CHAVE

Comunicação integrada de *marketing*; conteúdos patrocinados; ética; direitos do consumidor

---

## 1. INTRODUÇÃO

A comunicação comercial, isto é, a comunicação desenvolvida para promover e “vender” marcas, produtos e serviços, tem evoluído em criatividade e meios de disseminação graças à difusão das inovações tecnológicas (Rogers, 1962/2003). Como refere Jeudy, vivemos numa sociedade transbordante de sentido, todavia o “desvio entre os discursos que dão sentido ao mundo ou à existência e a materialidade das coisas não pára de crescer” (1995, p. 75). Se a ética, o direito e a história são “coordenadores depositários de sentido que sustentam modelos de representações do mundo e de interpretação dos acontecimentos”, atualmente as tecnologias da comunicação implicam uma imaterialidade crescente das relações com o mundo, com os outros, e da apreensão do espaço e dos objetos (Jeudy, 1995, p. 75).

É nesta sociedade marcada pela complexidade, pela mudança e pela inovação, que as organizações são criadas e comunicadas procurando dar-se a conhecer para aumentarem a sua notoriedade; serem percebidas como de confiança e qualidade, desenvolvendo uma reputação positiva; e cumprindo a sua missão com sucesso. Em todo este processo, a Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM) pode ser fundamental, uma vez que a organização se comunica num mercado onde existe oferta e procura. A CIM permite às organizações diferenciarem-se da concorrência, serem percebidas e afirmarem-se junto dos consumidores. Mas para que isto aconteça é fundamental recorrer a diferentes técnicas de comunicação, de forma criativa, respeitando os concorrentes e os consumidores, oferecendo-lhe uma proposta de valor acrescentado de forma atrativa.

A inovação também chega à CIM especialmente associada aos meios e aos formatos utilizados. Este capítulo tem como principal objetivo evidenciar a emergência de novos formatos de comunicação integrada de *marketing*, problematizando a sua adoção no mercado português e a sua adequação à lei e aos códigos de ética existentes no setor. Já em 2011, evidenciámos a necessidade de desambiguação dos formatos promocionais em ambiente digital, face à confusão existente entre técnicas publicitárias (regulamentadas) e técnicas de comunicação promocional não controladas como o *product placement*, os *referrals* e o *user generated content*. Sublinhava-se ainda a necessidade de adaptação das mensagens ao meio digital e aos desejos dos utilizadores da *web*; e o obsoletismo da regulamentação publicitária datada de 1990, propondo-se o desenvolvimento de estudos sobre a legislação publicitária e a sua adaptação ao meio digital e aos consumidores atuais (Sebastião, 2011).

Neste capítulo analisam-se particularmente os conteúdos patrocinados (*sponsored content* ou *native advertising*) e a forma como os mesmos são eticamente questionáveis se o seu intento comercial não for divulgado (transparência). Em termos teóricos problematizam-se os formatos da CIM, evidenciando o esbatimento das suas fronteiras, caracterizam-se os conteúdos patrocinados e os seus modelos de negócio. Em termos empíricos analisa-se o *Código da Publicidade*, sublinhando o seu obsoletismo em relação aos novos formatos comerciais, assim como, a ausência de preocupação com a transparência nos Códigos de Ética e Conduta dos profissionais de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

## 2. FORMATOS DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE *MARKETING*

Numa sociedade sobrecarregada com discursos e imagens que circulam nos múltiplos canais informacionais, em plataformas cada vez mais avançadas em termos tecnológicos, de multiplicação acelerada e ubiquidade inevitável na vida dos indivíduos, a manutenção de modelos teóricos e a distinção entre técnicas de comunicação torna-se cada vez mais difícil. O campo da CIM (Schultz, Tannenbaum & Lauterborn, 1993) não é exceção. Se aquando da definição do conceito, a utilização concertada das técnicas de comunicação que compunham o tradicional *mix* da comunicação dirigida ao consumidor já implicava “interseções” entre as mesmas e dificuldades de distinção (ver Figura 1), atualmente vários fatores contribuem para uma ainda maior dificuldade de definição de fronteiras.

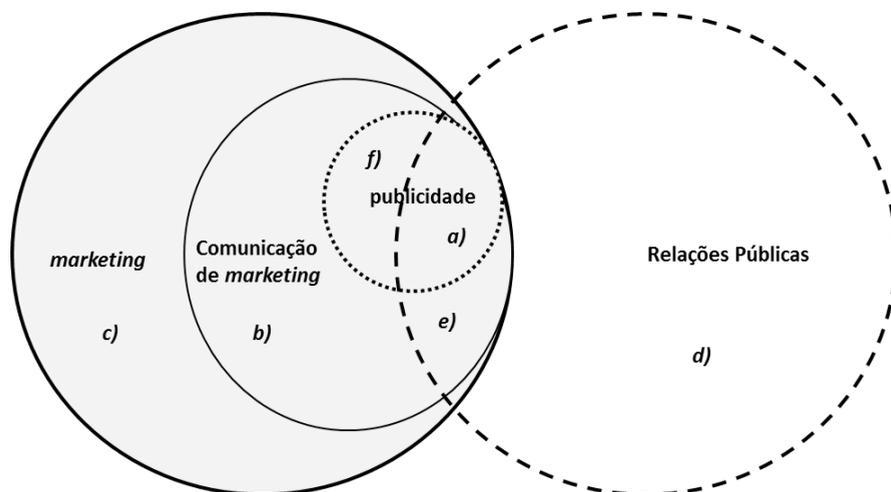


Figura 1: Técnicas de Comunicação Integrada de *Marketing* (divisão tradicional)

Fonte: Adaptado de Hutton, 1996, p. 157

Legenda: a) Publicidade organizacional; b) força de venda; *trade marketing*; *packaging*; *marketing* direto; promoção de vendas; *merchandising*; c) distribuição, logística, *placing*, *pricing*; d) relações com investidores; relações com a comunidade; relações com público interno; relações com os média; assuntos públicos; comunicação de crise; comunicação técnica; identidade organizacional (entre outros); e) patrocínios; parte das relações com os *media*; parte da comunicação de crise; comunicação de produto; f) publicidade nos *mass media* (de acordo com o *Código da Publicidade*)

Entre esses fatores identificamos as possibilidades tecnológicas, os modelos de negócio dos média e o comportamento do consumidor. Com a proliferação do digital e de novos ecrãs, também os modelos de negócio

dos órgãos de comunicação social dependentes da publicidade se tornam obsoletos (Cardoso et al. 2016). A publicidade tradicional, definida pela Decreto-Lei n.º 330/90, de 23 de outubro (*Código da Publicidade*), irrita e desmotiva os consumidores cada vez mais conscientes dos seus direitos e com possibilidades de evitar os apelos comerciais das marcas.

Num cenário de hibridização de formatos promocionais, surge o *sponsored content* (conteúdo patrocinado) – também designado como *native advertising* (Wojdynski & Golan, 2016): uma mistura de relações públicas, publicidade, patrocínio e jornalismo. Este tipo de conteúdo é produzido pela marca, por vezes em colaboração com a empresa de média, assumindo a forma e atributos similares ao conteúdo divulgado na plataforma mediática (Riordan, 2014; Sonderman & Tran, 2013; Tutaj & van Reijmersdal, 2012; Wojdynski & Golan, 2016). Os conteúdos patrocinados podem ser uma publicação num blogue ou numa rede social digital; artigos e vídeos numa plataforma editorial (seja agregador de notícias e mesmo órgãos de comunicação social); hiperligações patrocinadas e blocos de recomendações em motores de busca e agregadores de conteúdos (Wojdynski & Golan, 2016); sendo definidos como: “conteúdo promocional desenhado para aparecer ao utilizador de forma semelhante ao conteúdo editorial” (Howe & Teufel, 2014, p. 79) ou “qualquer publicidade paga com a forma e aparência de conteúdo editorial característico do publicador” (Wojdynski & Evans, 2016, p. 157); o que coloca vários desafios éticos (às relações públicas e ao jornalismo) e legais à publicidade e ao patrocínio (em Portugal).

Apesar de não serem recentes (Ikonen, Luoma-aho & Bowen, 2017), os conteúdos patrocinados crescem em popularidade com a disponibilidade de canais de comunicação direta entre as marcas e os consumidores, tais como as redes sociais digitais, onde se incluem as plataformas de partilha de vídeo. Inicialmente comparado aos *advertorials* (editorial com mensagens publicitárias), o *sponsored content* distingue-se por não procurar camuflar a sua intenção promocional ou ocultar a presença da marca, assim como, pelo seu emissor: pode ter origem na marca, na empresa de *media*, resultar de um acordo entre ambos ou ser produzido pelos “tradicionais” destinatários (*user generated content*). O objetivo associado a este formato é envolver os destinatários levando-os a produzir conteúdo, disponibilizado e disseminado nas plataformas digitais (Jensen, 2011). Por isso, o conteúdo patrocinado inclui narrativas comerciais, jornalísticas, recomendações patrocinadas e resultados de pesquisa pagos (nos motores de busca digitais) (ver Tabela 1).

Emissor do Conteúdo			
Marca	Marca e empresa de média	Órgão de comunicação social	Utilizador <sup>1</sup>
<i>Social Media Release</i>	Assessoria mediática	Conteúdos editoriais	<i>Word of mouth</i> (passa palavra)
<i>Advertorial</i>	<i>Sponsored Content</i>	<i>Sponsored Content</i>	Recomendação
Publicidade			<i>Endorsement</i>
			Participação em passatempos e concursos (com produção de conteúdos)

Tabela 1: Formatos de mensagens comerciais disponíveis *online*

Fonte: Adaptado de Ikonen, Luoma-aho &amp; Bowen, 2017, p. 167

Para a produção de conteúdos patrocinados, a relação entre as marcas e a empresa de média pode assumir diferentes formas. Sonderman e Tran (2013) identificam quatro modelos de negócio predominantes:

1. Modelo de subscrição: a marca patrocina um conteúdo que a empresa de média (ou editor) já estava a criar. Este modelo preserva a independência editorial, uma vez que a marca apenas paga para ter o nome associado ao conteúdo.
2. Modelo de agência: a empresa de média emprega profissionais especializados para criar conteúdos personalizados em parceria com uma marca. Os especialistas procuram equilibrar os objetivos de *marketing* da marca com os princípios de criação de conteúdo de modo a produzir algo que atenda aos interesses de todos os envolvidos.
3. Modelo de plataforma: a empresa de média fornece espaço dedicado para as marcas publicarem as suas mensagens. O editor tem pouco envolvimento direto no conteúdo. A marca paga o acesso à plataforma de um meio, que escolhe por afinidade, garantindo o acesso à audiência (entre a audiência do meio e o público-alvo da marca).
4. Modelo agregado / reutilizado: a empresa de média autoriza a marca a reutilizar os seus conteúdos editoriais num novo pacote que serve os

<sup>1</sup> Os conteúdos produzidos pelo utilizador sobre a marca podem ser pagos e induzidos pelas marcas ou espontâneos.

interesses do patrocinador (por exemplo, *ebook* completo, ou apenas conteúdo para preencher um boletim informativo da empresa).

Estes quatro modelos evidenciam o esbatimento da linha tradicional entre a independência editorial e a publicidade, sugerindo a alteração dos processos de trabalho nas empresas de média e fazendo emergir dúvidas sobre a precisão e imparcialidade das mesmas (Riordan, 2014). A escolha do modelo deve ser situacional. Isto é, cada marca e editor interessado em desenvolver conteúdo patrocinado deve pensar estrategicamente sobre qual o modelo apropriado com base nos recursos (humanos e materiais), necessidades do parceiro, princípios éticos e potencial de receita.

Não é contudo claro se os alvos possuem capacidade para distinguir o que é conteúdo patrocinado *versus* o que é o jornalismo tradicional (Macnamara, 2016), daí se colocarem dúvidas éticas em torno destes formatos híbridos. Até porque os benefícios para as marcas são vários. Dado que os anúncios publicitários podem ser facilmente evitados (Tanyel, Stuart & Griffin, 2013), os formatos mais subtis têm recolhido reações mais positivas dos leitores (Lee, Kim & Ham, 2016; Tutaj & van Reijmersdal, 2012).

Estes novos formatos promocionais podem ser a solução para o evitar e a resistência do consumidor à publicidade. O estudo de Tutaj e van Reijmersdal (2012) mostra que apesar de os participantes (n=99) considerarem os conteúdos patrocinados mais informativos, divertidos e menos irritantes que os *banners* (formato de publicidade digital – Sebastião, 2011), o reconhecimento do intento persuasivo e do formato como sendo comercial é menor. Ou seja, a possibilidade de engano do recetor é maior, diminuindo a sua capacidade de escolher de forma informada no que acreditar e porquê (Riordan, 2014). Desta forma, os direitos do consumidor não estão salvaguardados, não existindo transparência sobre o intento comercial do anunciante. Por isso, a questão da transparência dos conteúdos patrocinados tem preocupado a academia e os profissionais do setor (por exemplo, Ikonen et al., 2017; Taiminen, Luoma-aho & Tolvanen, 2015), sendo os conteúdos patrocinados apelidados de “ovelha negra” do marketing (Taylor, 2017). Para minimizar o engano ao consumidor, Wojdyski, Evans e Hoy (2017) propõem uma escala de medida para aferir o nível de transparência necessário para respeitar os direitos do consumidor e Taylor (2017) propõe maior controlo e regulação da indústria.

### 3. NOTA METODOLÓGICA

Após uma revisão de literatura sobre os formatos de CIM e problematização das suas características, desenvolve-se uma análise documental à legislação portuguesa sobre publicidade com o objetivo de perceber a sua adequação à mudança atual da comunicação comercial; e aos códigos de ética e conduta dos profissionais de Comunicação Organizacional e Relações Públicas para inteligir os desafios éticos que os formatos híbridos colocam ao exercício destas profissões.

Considera-se o modelo TARE de persuasão ética proposto por Messina (2007), inspirado pelo modelo TARES de Baker e Martinson (2001), que inclui a consideração dos seguintes princípios: verdade (*truthfulness*) da mensagem; autenticidade (*authenticity*) do persuasor; respeito (*respect*) pelo persuadido e equidade (*equity*) do apelo.

### 4. CÓDIGO DA PUBLICIDADE

Com o aparecimento do chamado *sponsored content* e a sua disseminação global, as fronteiras entre as relações públicas, a publicidade e o jornalismo esbatem-se, ou seja, torna-se cada vez mais difícil distinguir o que é uma notícia, uma publireportagem, um comunicado de imprensa e um anúncio publicitário (Macnamara, 2016). Até porque, o *Código da Publicidade* em vigência data de 1990, com alterações introduzidas ao nível: da prevenção do alcoolismo e promoção do consumo de bebidas alcoólicas (Decreto-Lei n.º 332/2001 de 24 de dezembro); da prevenção do tabagismo e exposição involuntária ao fumo do tabaco (Lei n.º 37/2007 de 14 de agosto); definição de competências da Comissão de Aplicação de Coimas em Matéria Económica e Publicidade (Decreto-Lei n.º 81/2002 de 4 de abril); das práticas comerciais desleais (Decreto-Lei n.º 57/2008 de 26 de março) e das regras e deveres de transparência a observar na realização de campanhas de publicidade institucional do Estado (Lei n.º 95/2015 de 17 de agosto).

Nota-se contudo alguma preocupação com a ingerência de empresas no campo dos órgãos informativos no Decreto-Lei n.º 224/2004 de 4 de dezembro que altera o artigo 5.º do Código da Publicidade proibindo o uso das publicações periódicas informativas das autarquias como suporte publicitário (artigo 2).

Em 2015 e volvidos 25 anos de vigência e cerca de 13 atualizações, foi iniciada uma discussão pública para formulação de um *Novo Código da*

*Publicidade* português (Ministério da Economia, 2015). O período de consulta pública decorreu entre 8 e 29 de maio de 2015, permitindo a elaboração de uma proposta consolidada, mas não consensual entre os anunciantes. O governo em funções acabaria por cancelar o processo e não avançar com nova legislação (Madeira, 2015). Contudo, neste artigo, considera-se importante analisar os tópicos inovadores relacionados com os conteúdos patrocinados e a comunicação comercial, verificando o cumprimento do teste TARE.

No preâmbulo do edital da proposta de novo código pode ler-se a pretensão de “melhorar a eficácia e a qualidade do enquadramento normativo e sobretudo tornar o *Código da Publicidade* um instrumento acessível a consumidores e empresas, reunindo num único instrumento jurídico, as regras relativas ao conteúdo das mensagens publicitárias e de outras formas de publicidade, numa nova sistematização”.

Mantendo os princípios da licitude, veracidade, identificabilidade e respeito pelos direitos do consumidor (teste TARE), propunha a adição de uma alínea à identificabilidade prevendo que “a promoção de bens ou serviços sob a aparência de opinião pessoal de quem a veicula, mediante contrapartida financeira ou material, deve ser inequivocamente identificada como publicidade, independentemente do meio utilizado para a mesma” (artigo 11, alínea 5). Da mesma forma, a publicidade testemunhal (ou *endorsement*), incluindo a produzida por figuras públicas, deveria ser “inequivocamente identificada como publicidade” (artigo 18.º, alínea 3) e passa a ser exigida uma relação mínima entre a “testemunha” e o produto ou serviço, isto é, deve ser provável que a figura pública consuma ou possa consumir o produto em causa. Desta forma se procurava regulamentar a comunicação comercial no meio digital, obrigando à sua identificação independentemente da plataforma. Recordar-se que a identificabilidade é obrigatória em plataformas dos órgãos de comunicação digital, contudo o mesmo não acontece em blogues e respetivos autores. A proposta visava corrigir este aspeto e “regulamentar” a produção de conteúdos no *online*, tornando-os mais transparentes.

Adicionalmente, a proposta prevê o uso de “colocação de produto” (*product placement*) como formato publicitário a ser utilizado em obras cinematográficas, filmes, séries, programas de desporto e entretenimento ligeiro, definindo-o como “comunicação comercial audiovisual que consiste na inclusão ou referência a um bem ou serviço, ou à respetiva marca comercial, num programa a troco de pagamento ou retribuição similar” (artigo 46.º). As regras da sua utilização são definidas no artigo 50 e incluem a

proibição do seu uso em programas infantis, a necessidade de identificação das marcas e a manutenção da independência editorial.

A proposta de um novo *Código de Publicidade* define, ainda, as regras de patrocínio de conteúdos audiovisuais (televisão e rádio), obrigando à clara identificação das empresas e marcas patrocinadoras. Nos artigos 47.º e 53.º<sup>2</sup>, proíbe o patrocínio de “serviços noticiosos e os programas de informação política”, sendo a independência editorial protegida na alínea 4 do artigo 47.º (“o conteúdo de um serviço de programas televisivo, serviço audiovisual a pedido ou programa patrocinado, ou, no caso dos serviços de programas televisivos, a sua programação não podem, em caso algum, ser influenciados de modo a afetar a respetiva responsabilidade e independência editorial”).

Assumindo a importância da publicidade nos tempos atuais, vários agentes envolvidos no processo de propositura de um novo código reconhecem a necessidade de criar normas, proibições e mecanismos de controlo da comunicação comercial, especialmente em setores específicos como conteúdos infantis, tabaco, medicamentos, formação, produtos financeiros, imobiliário, viagens, solários e empreendimentos turísticos; e nos meios digitais (Torres, 2015).

Apesar de nunca mencionar a transparência como um fator crítico associado à publicidade, a proposta de novo código insistia na importância de identificar vários formatos como comunicação comercial, informando, por conseguinte, o recetor sobre o emissor e o intuito da mensagem. Apesar de os artigos sobre o patrocínio e colocação de produto explicitarem a proibição de apelo ao consumo do produto/serviço, a simples identificação das marcas patrocinadoras poderá ser um primeiro passo para diminuir o engano e denotar respeito pelo consumidor. O mesmo em relação à influência exercida pelas marcas junto de *bloggers* e figuras públicas a troco das suas recomendações e testemunhos. Não obstante, considera-se que este *disclaimer* fica aquém das necessidades éticas da comunicação comercial, uma vez que recomendações e testemunhos são pagos, resultam de uma transação entre marcas e figuras públicas (ou *bloggers*), não sendo por isso necessariamente autênticos e verdadeiros. Com a identificação, o consumidor toma conhecimento do intento persuasivo da mensagem, mas não da sua veracidade, continuando, por isso, a “poder ser” enganado, uma vez que, figuras públicas e *bloggers* são considerados muito influentes junto das suas audiências (van Reijmersdal et al., 2016).

<sup>2</sup> A proposta separa os princípios da comunicação comercial nos meios televisão e rádio, contudo as determinações são semelhantes. Opta-se, por isso, pela transcrição do artigo referente ao meio televisivo.

Tanto o código da publicidade em vigência como a proposta de novo código de 2015 falham o teste TARE de persuasão ética (Messina, 2007), uma vez que a identificação da comunicação comercial como publicidade em diferentes plataformas não é suficiente para garantir a sua veracidade, autenticidade e respeito pelo mercado.

## 5. IMPLICAÇÕES ÉTICAS EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

Com a diversificação de formatos comerciais cada vez mais subtis, várias questões éticas se colocam em torno da credibilidade e veracidade das mensagens, assim como, com a transparência da sua divulgação (Baker & Martinson, 2001; Messina, 2007). Atendendo à necessidade de respeitar o destinatário da mensagem torna-se essencial perceber quanta informação pública é necessária para haver transparência (Bowen, 2013).

Aos gestores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas é reconhecido o poder de influenciar a opinião pública, uma vez que compete a este profissional decidir a informação sobre a organização que é comunicada aos diferentes públicos. Ao definir as mensagens e o seu conteúdo, este profissional assume o poder de *gatekeeper* e de modelador da opinião pública, pois condiciona as atitudes e comportamentos dos recetores das mensagens (Heath, 2005, p. 246). Por isso, os conteúdos transmitidos deverão ser verdadeiros e pertinentes. Os princípios éticos servem para definir os papéis a desempenhar e legitimar a profissão; estabelecer valores e boas práticas de conduta, que definem padrões e níveis de atuação; esclarecer os atores sobre as expectativas de formação e atuação; conferir credibilidade e reputação à profissão. Ou seja, fornecem padrões, linguagem e instrumentos para a análise racional que facilita a articulação e a defesa de julgamentos morais (Heath, 2005, p. 544).

Os códigos de ética são, contudo, criticados pois podem não acompanhar o desenvolvimento de práticas profissionais (Bowen, 2004), são vagos (Kruckeberg, 1993) e nem sempre é controlada a sua efetividade.

O *Código de Conduta do Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (APCE, 2009) é habitualmente referido como a base orientadora para o exercício da atividade profissional, respeitando o *Pacto Mundial das Nações Unidas* (*United Nations Global Compact*) e o cumprimento da *Constituição da República Portuguesa*. Neste não se definem formatos de mensagens promocionais, mas sim regras de atuação do profissional na

definição dessas mensagens com o intuito de comunicar interna e externamente as organizações.

Nas competências específicas é referido que o profissional de comunicação deve possuir “conhecimento dos constrangimentos éticos e legais inerentes à atividade profissional” (APCE, 2009) e entre os valores da profissão encontram-se o contributo “para a credibilidade e constante dignificação da sua atividade, sendo elemento determinante na defesa de uma comunicação que respeite a verdade, a lealdade, a confidencialidade e a liberdade, valores éticos intrínsecos aos princípios constantes dos documentos a que se obriga” (APCE, 2009).

Verifica-se uma prevalência do valor da confidencialidade, definido como a proteção confidencial da informação da organização, independentemente dessa informação lesar o interesse público. O mesmo não acontecendo, por exemplo, em relação aos valores da verdade e da lealdade, em que o interesse público se sobrepõe ao interesse organizacional.

A transparência é brevemente mencionada nos *Acordos de Estocolmo* da Global Alliance for Public Relations and Communication Management (2010) subscritos pela APCE. Nestes acordos é possível ler-se que:

a organização comunicativa esforça-se por partilhar uma narrativa global consistente. Ao fazê-lo, tem de equilibrar transparência, recursos limitados e exigências temporalmente sensíveis, defrontando-se ao mesmo tempo com mudanças rápidas e, ainda, com a resolução de conflitos de interesse emergentes no contexto operacional. Isto requer que a comunicação organizacional com todos os stakeholders seja coerente e alinhada com a sua missão, visão, valores, ações e comportamentos.

Os profissionais de Relações Públicas e gestores de Comunicação (...) emitem análises e recomendações em tempo oportuno para uma gestão eficaz das relações com os *stakeholders*, pondo em evidência a transparência, a conduta credora de confiança, a representação autêntica e comprovada, no sentido de sustentar a “licença para operar” da organização.

A transparência em conteúdos mediáticos prevê o respeito pelos direitos dos consumidores assumindo que os mesmos poderão não perceber o intento comercial da mensagem, nem identificá-la como promocional. Por isso, a responsabilidade de identificar o conteúdo patrocinado e o seu propósito é do emissor da mensagem (Ikonen et al., 2017). Contudo, a

informação sobre o intento persuasivo pode comprometer a adesão do receptor à mensagem, uma vez que ativa o modelo do conhecimento persuasivo (Friestad & Wright, 1994) e a consequente resistência à persuasão (van Reijmersdal et al., 2016).

Da análise do *Código de Conduta* da APCE percebe-se a ausência de princípios referentes à produção conteúdos de comunicação comercial (o que confirma as conclusões da análise de códigos similares a nível internacional de Ikonen et al., 2017), existindo um maior foco na conduta pessoal do profissional e apelando-se a que a mesma seja de confiança na representação da organização junto dos *stakeholders*.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conteúdos patrocinados vêm confundir ainda mais as áreas da comunicação comercial e do jornalismo, tornando a existência de normas ainda mais importante, uma vez que a responsabilidade pela veracidade, autenticidade, respeito pelo mercado e transparência é do emissor das mensagens. As organizações envolvidas, incluindo as empresas de média, têm a responsabilidade ética em relação a estes conteúdos não podendo culpar os recetores pela não compreensão da mensagem como sendo promocional. Os princípios éticos e as leis guiam a prática comunicacional, assegurando credibilidade e a confiança nos conteúdos produzidos (e consumidos), levando à tomada de decisão informada do consumidor e a maiores audiências.

Mas para isso é necessário atualizar a lei (*Código da Publicidade*) e os códigos éticos existentes, uma vez que os conteúdos patrocinados não são previstos, nem a transparência afeta à sua autoria e intento promocional. Reconhece-se que a identificação de conteúdos patrocinados como tal pode comprometer a adesão dos destinatários a esses conteúdos e criar resistências semelhantes às que existem em relação à publicidade no curto prazo, inviabilizando as vantagens que os conteúdos patrocinados atualmente representam para as marcas. Contudo, é importante salvaguardar que o direito do consumidor ser informado com transparência deve prevalecer sobre quaisquer interesses comerciais. Além disso, crê-se que a longo prazo a honestidade e respeito das marcas pelos consumidores valorizará a atitude destes em relação às mesmas. Mais do que “enganar” com intuítos comerciais “camuflados” as marcas deverão focar-se na produção de conteúdos “honestos” e valorizados pelos consumidores independentemente

dos mesmos terem a identificação da marca e a mesma revele que usa tais conteúdos para se promover.

Para existir maior transparência no mercado poderá ser importante a criação de um código transversal às práticas profissionais do jornalismo, da publicidade e das relações públicas, reforçando os princípios de veracidade, autenticidade, respeito pelo mercado, equidade e responsabilidade social. Este código poderia servir como guia ético das práticas profissionais de comunicação, reforçando a preocupação com os consumidores de mensagens.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APCE (2009). *Código de Conduta do Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. Retirado de [http://www.apce.pt/images/stories/docs/apce\\_codigo\\_conduta.pdf](http://www.apce.pt/images/stories/docs/apce_codigo_conduta.pdf)
- Baker, S. & Martinson, D. L. (2001). The TARES test: five principles of ethical persuasion. *Journal of Mass Media Ethics*, 16(2/3), 148-175. doi: 10.1080/08900523.2001.9679610
- Bowen, S. A. (2004). Expansion of ethics as the tenth generic principle of public relations excellence: A kantian theory and model for managing ethical issues. *Journal of Public Relations Research*, 16(1), 65-92. doi: 10.1207/s1532754xjpr1601\_3
- Bowen, S. A. (2013). Using classical social media cases to distil ethical guidelines for digital engagement. *Journals of Mass Media Ethics: Exploring Questions of Media Morality*, 28(2), 119-133. doi: 10.1080/08900523.2013.793523
- Cardoso, G.; Magno, C.; Soares, T. M. & Crespo, M. (Eds.) (2016). *Modelos de negócio e comunicação social*. Coimbra: Almedina.
- Friestad, M. & Wright, P. (1994). The persuasion knowledge model: How people cope with persuasion attempts. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 1-31.
- Global Alliance for Public Relations and Communication Management (2010). *The Stockholm Accords*. Retirado de <http://bit.ly/2xvAkFa>
- Heath, R. L. (Ed.) (2005). *Encyclopedia of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Howe, P. & Teufel, B. (2014). Native advertising and digital natives: The effects of age and advertisement format on news website credibility judgments. *International Symposium on Online Journalism*, 4(1), 78-90.

- Hutton, J. G. (1996). Integrated marketing communications and the evolution of marketing thought. *Journal of Business Research*, 37, 155-162.
- Ikonen, P.; Luoma-aho, V. & Bowen, S. A. (2017). Transparency for sponsored content: analysing codes of ethics in Public Relations, Marketing, Advertising and Journalism. *International Journal of Strategic Communication*, 11(2), 165-178. doi: 10.1080/1553118X.2016.1252917
- Jensen, R. (2011). Blogala, sponsored posts, and the ethics of blogging. In B. E. Drushel & K. German (Eds.), *The ethics of emerging media: Information, social norms, and new media technologies* (pp. 213-229). Nova Iorque: Continuum.
- Jeudy, H.-P. (1995). *A sociedade transbordante*. Lisboa: Edições do Século XXI.
- Kruckeberg, D. (1993). Universal ethics code: Both possible and feasible. *Public Relations Review*, 19(1), 21-31. doi: 10.1016/0363-8111(93)90027-A
- Lee, J.; Kim, S. & Ham, C. (2016). A double-edge sword? Predicting consumers' attitudes toward and sharing intention of native advertising on social media. *American Behavioral Scientist*, 60(12), 1425-1441. doi: 10.1177/00027642166660137
- Macnamara, J. (2016). The continuing convergence of journalism and PR. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 93(1), 118-141. doi: 10.1177/1077699015605803
- Madeira, C. (2015, 17 de setembro). Governo desiste de “aprovação precipitada” do Código da Publicidade. *Diário Económico*, p. 36.
- Messina, A. (2007). Public relations, the public interest and persuasion: an ethical approach. *Journal of Communication Management*, 11(1), 29-52. doi: 10.1108/13632540710725978
- Ministério da Economia (2015). *Novo Código da Publicidade*. Retirado de <http://www.meiosepublicidade.pt/wp-content/uploads/2015/05/Novo-C%C3%B3digo-da-Publicidade.pdf>
- Riordan, K. (2014). Accuracy, independence, and impartiality: How legacy media and digital natives approach standards in the digital age. *Reuters Institute for the Study of Journalism Fellowship Paper*. Retirado de <http://bit.ly/2yV7vhl>
- Rogers, E. M. (1962/2003). *Diffusion of innovations*. Nova Iorque: Free Press.
- Schultz, D. E.; Tannenbaum, S. I. & Lauterborn, R. F. (1993). *Integrated Marketing Communications*. Nova Iorque: McGraw Hill Professional.
- Sebastião, S. P. (2011). Formatos da publicidade digital: sistematização e desambiguação. *Comunicação e Sociedade*, 19, 13-24 doi: 10.17231/comsoc.19(2011).894

- Sonderman, J., & Tran, M. (2013, November 13). Understanding the rise of sponsored content (white paper). *American Press Institute*. Retirado de <http://bit.ly/2yUZZDj>
- Taiminen, K.; Luoma-aho, V. & Tolvanen, K. (2015). The transparent communicative organization and new hybrid forms of content. *Public Relations Review*, 41(5), 734-743. doi: 10.1016/j.pubrev.2015.06.016
- Tanyel, F.; Stuart, E. W. & Griffin, J. (2013). Have “Millennials” embraced digital advertising as they have embraced digital media? *Journal of Promotion Management*, 19(5), 652-673. doi: 10.1080/10496491.2013.829161
- Taylor, C. R. (2017). Native Advertising: the black sheep of the marketing family. *International Journal of Advertising*, 36(2), 207-209. doi: 10.1080/02650487.2017.1285389
- Torres, E. C. (2015, 27 de maio). Revisão do Código da Publicidade: o meu contributo. *Jornal de Negócios*. Retirado de <http://bit.ly/2wKbhtB>
- Tutaj, K. & van Reijmersdal, E. A. (2012). Effects of online advertising format and persuasion knowledge on audience reactions. *Journal of Marketing Communications*, 18(1), 5-18. doi: 10.1080/13527266.2011.620765
- van Reijmersdal, E. A.; Franssen M. L.; van Noort G.; Oprea S.; Vandenberg L.; Reusch S.; van Lieshout & Boerman S. C. (2016). Effects of disclosing sponsored content in blogs: How the use of resistance strategies mediates effects on persuasion. *American Behavioral Scientist*, 60(12), 1-17. doi: 10.1177/0002764216660141
- Wojdyski, B. W. & Golan, G. J. (2016). Native advertising and the future of mass communication. *American Behavioral Scientist*, 60(12), 1403-1407. doi: 10.1177/0002764216660134
- Wojdyski, B. W. & Evans, N. J. (2016). Going native: Effects of disclosure position and language on the recognition and evaluation of online native advertising. *Journal of Advertising*, 45(2), 157-168. doi: 10.1080/00913367.2015.1115380
- Wojdyski, B. W.; Evans, N. J. & Hoy, M. G. (2017). Measuring sponsorship transparency in the age of native advertising. *Journal of Consumer Affairs*. doi:10.1111/joca.12144

## LEGISLAÇÃO

Decreto-Lei n.º 330/90, de 23 de outubro, Código da Publicidade. Alterado pelos seguintes diplomas: Decreto-Lei n.º 74/93, de 10 de março; Decreto-Lei n.º 6/95, de 17 de janeiro; Decreto-Lei n.º 61/97, de 25 de março; Lei n.º 31-A/98, de 14 de julho; Decreto-Lei n.º 275/98, de 9 de setembro; Decreto-Lei n.º 51/2001, de 15 de fevereiro; Decreto-Lei n.º 332/2001, de 24 de dezembro; Decreto-Lei n.º 81/2002, de 4 de abril; Lei n.º 32/2003, de 22 de agosto; Decreto-Lei n.º 224/2004, de 4 de dezembro; Lei n.º 37/2007, de 14 de agosto; Decreto-Lei n.º 57/2008, de 26 de março; Lei n.º 95/2015 de 17 de agosto (Publicidade do Estado).

### Citação:

Sebastião, S. P. (2017). Transparência nos formatos de comunicação comercial: conteúdos patrocinados online e o seu intento. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 187-202). Braga: CECS.

# O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO ONLINE NA CONSTRUÇÃO DE UM POSICIONAMENTO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL: AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS PORTUGUESAS

## RESUMO

As inovações tecnológicas têm sido responsáveis pela revolução da Comunicação Organizacional, já que trazem múltiplas possibilidades de contacto com os públicos em formatos de ampla difusão e grande rapidez. É, precisamente, no contexto da utilização de uma tecnologia específica que esta investigação pretende focar-se, os *websites*, ao analisar a relevância da comunicação *online* na afirmação de um posicionamento estratégico em relação à responsabilidade social por parte das universidades públicas portuguesas. Para investigar este fenómeno, utilizou-se uma metodologia de carácter qualitativo, privilegiando-se a análise da arquitetura e conteúdo dos *websites* destas instituições. Os resultados deste estudo apontam para a existência de um posicionamento socialmente responsável nas universidades públicas estudadas, ainda que não necessariamente estratégico.

## PALAVRAS-CHAVE

*Websites*; universidades públicas; posicionamento estratégico; extensão; responsabilidade social

---

## 1. INTRODUÇÃO

Apesar de os fundamentos da comunicação humana serem aplicáveis a qualquer circunstância de interação, não se pode negar a revolução comunicacional impulsionada pelo aparecimento da internet. Com esta surgiram e foram-se multiplicando um conjunto de novas aplicações tecnológicas que representam, nomeadamente, desafios e oportunidades para a comunicação das organizações. E ainda que o, comumente usado, termo “novas” já não seja o prefixo mais adequado para a expressão “tecnologias de comunicação”, o estudo do fenómeno continua a ser pertinente,

na medida em que o seu desenvolvimento constante impõe uma reflexão atualizada sobre o impacto social que promove. Este estudo pode incidir sobre temas mais operacionais, como o alcance e o impacto da comunicação mediada pelas tecnologias, mas pode igualmente centrar-se na discussão de questões mais estratégicas que têm expressão pública por via dos meios *online*.

Nesta investigação pretendemos analisar, precisamente, o efeito da aplicação das novas tecnologias ao campo da Comunicação Organizacional, procurando responder a uma questão particular no contexto dos estudos de responsabilidade social (RS). Trata-se de um trabalho que integra uma pesquisa maior de doutoramento, mas que para este capítulo procurou inquirir se: *a comunicação online levada a cabo pelas universidades públicas portuguesas traduz um posicionamento estratégico em matéria de responsabilidade social?* Para responder a esta questão, optou-se pela análise dos *websites* das universidades, enquanto plataforma institucional de Comunicação Estratégica e oficial.

Trata-se de um estudo que procura refletir sobre o *compromisso social* das universidades públicas em Portugal, a partir da análise da sua comunicação *online* e do posicionamento estratégico promovido por esse meio. Assim sendo, este trabalho está dividido em duas partes principais: a primeira, apresenta os fenómenos em estudo, debatendo os temas da responsabilidade social, da comunicação *online* e do posicionamento estratégico; a segunda, de cunho empírico, apresenta e discute os resultados encontrados através aplicação de uma metodologia qualitativa, a análise do conteúdo, aos *websites* das universidades públicas portuguesas.

## 2. O DEBATE SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

O debate sobre a responsabilidade social nas organizações tem suscitado o interesse da comunidade científica desde a segunda metade do século XX, pelo que apresentaremos as suas diferentes perspetivas (Carroll, 1999). McWilliams e Siegle (2001) defendem que a definição deste conceito nem sempre é clara e apresentam-na como um conjunto de ações que promovem o bem social, para além daquilo que são os interesses da organização ou as exigências da lei. Já Dahan e Senol (2012), que vão na linha destes entendimentos, definem a responsabilidade social como o ativo responsável pelo estabelecimento de metas organizacionais compatíveis com o desenvolvimento da sociedade e como o mecanismo que facilita uma relação ética e transparente com todos os públicos envolvidos. E para

Carroll (2015) a responsabilidade social significa que as organizações devem considerar o impacto das suas ações na sociedade, melhorando o seu bem-estar, mediante quatro dimensões principais: a ética dos negócios, a cidadania organizacional, a gestão dos *stakeholders* e a sustentabilidade. De acordo com esta perspetiva mais recente do autor, as organizações devem esforçar-se para atuar de acordo com um conjunto de valores morais impostos pela sociedade; necessitam de responder a um conjunto de direitos e deveres, para que sejam percebidas como legítimas; precisam de gerir os interesses de todos os públicos interessados; e, finalmente, de garantir as necessidades do presente sem, contudo, sacrificar a capacidade das gerações futuras.

Em suma, e de acordo com a literatura da especialidade, a responsabilidade social é todo o comportamento organizacional que contribua para a melhoria da qualidade de vida das sociedades e dos todos os públicos envolvidos com a organização, respondendo às suas necessidades. Atualmente, é uma realidade presente na generalidade das empresas e instituições, numa tentativa de devolver à sociedade aquilo que esta oferece à organização. E nas universidades públicas portuguesas, a sua presença tem-se destacado, principalmente pela inclusão da extensão à comunidade na sua missão. Esse será o foco deste estudo.

De acordo com Pinto (2012), sendo as universidades o centro da produção de conhecimento científico, devem adaptar-se às necessidades da sociedade contemporânea. Maciel, Kowalsky e Menezes (2009) vão mais longe, ao pensá-las como instituições de referência, que devem implementar um comportamento socialmente consciente numa perspetiva que as coloque como exemplo para as restantes organizações.

Contudo, ainda que as instituições de ensino superior, no geral, detenham uma posição de destaque no progresso da sociedade, acredita-se que as universidades públicas, em particular, devem assumir, neste tópico, um papel fulcral e, por isso, representam o objeto de estudo. Tal como afirma Hegde (2005), devido às suas origens históricas e às suas fontes de financiamento estatais, espera-se que estas instituições de ensino tenham maior propensão para protagonizar ações que desencadeiam o progresso económico e social. Assim, são responsáveis por servir o interesse público, adaptando-se às constantes alterações das carências e desejos da sociedade (Bisset, 2014) e através de diferentes meios, como os canais *online* de que falaremos se seguida.

### 3. A COMUNICAÇÃO ONLINE NAS UNIVERSIDADES

Fiske, na sua obra *Introdução ao estudo da comunicação*, começa por referir que “a comunicação é uma daquelas actividades humanas que todos reconhecemos, mas que poucos sabem definir satisfatoriamente” (1995, p. 13) e, talvez por isso, não exista apenas uma aceção única de comunicação, mas várias, que se foram complementando ao longo do tempo.

Thayer (1976) definiu a comunicação como um processo vital e indispensável aos seres humanos, através do qual indivíduos e organizações se relacionam, influenciando-se mutuamente. E Littlejohn (1978) salientou que *comunicar* significa mais do que enviar informações, pois pode ser a partilha de pensamentos, ideias, intenções, desejos ou conhecimentos. Já sobre o processo, lembramos a conhecida formulação de McQuail e Windahl que afirmam:

comunicação implica um emissor, um canal, uma mensagem, um destinatário, uma relação entre emissor e recetor, um efeito, um contexto no qual a comunicação ocorre e uma série de coisas a que as «mensagens» se referem. Por vezes, mas nem sempre, existe uma intenção ou objetivo para “comunicar” ou “receber”. Comunicação pode ser qualquer uma ou o conjunto das seguintes situações: uma ação sobre outros; uma interação com outros e uma reação aos outros. (1993, p. 12)

Ora, quando este processo acontece por meios *online* a enunciação revela-se mais complexa. Tal como interrogam Wood e Smith (2014), o que é o *online*? De facto, a generalidade dos indivíduos utiliza, mais do que nunca, o termo *online*, mas será que realmente sabem defini-lo? O que é, afinal o mundo *online*?

Esta nova realidade *online* nasceu com o aparecimento da internet, que “podemos definir como uma rede global de redes de computadores” (Carrera, 2012, p.12), surgida nos anos 1950, no contexto da chamada *Guerra Fria*. Depois da internet surgiu, pelas mãos de Tim Berners-Lee, a *world wide web* (*www*), um *software* que permitia tirar e introduzir informação em qualquer computador ligado à internet, possibilitando a conexão em rede entre os computadores do mundo inteiro (Castells, 2007).

A *web* foi, pois, a impulsionadora do que hoje apelidamos de realidade *online* e, em consequência, criadora do fenómeno da comunicação *online*. E colocando estes dois conceitos em relação, definimos comunicação *online* como: a partilha de informação entre indivíduos e organizações do

mundo inteiro, mediada por um computador ou dispositivo móvel como o *tablet* ou o *smartphone*, ligados entre si através da internet.

Tal como refere Póvoas (2009), com o aparecimento desta tecnologia, o paradigma de comunicação individual e organizacional alterou-se por completo. Esta afirmação obriga a que se conclua que o *online* marcou, profundamente, a comunicação que é feita nas organizações. De acordo com Castells, “as principais actividades económicas, sociais, políticas e culturais de todo o planeta estão a estruturar-se através da internet” (2007, p. 17) e as organizações têm vindo a compor as suas atividades de comunicação de acordo com as potencialidades desta tecnologia, que trouxe múltiplas possibilidades de contacto com os seus públicos. Hoje em dia, em qualquer empresa ou instituição, o *online* é um meio essencial para a divulgação, promoção e comercialização, para a interação com os públicos e para o desenvolvimento de estratégias de comunicação, marketing e publicidade (Comunicarte Publishing, 2010). O espaço *online* tornou-se, assim, uma ferramenta extremamente relevante nas suas práticas comunicacionais e, portanto, um meio a privilegiar no âmbito da Comunicação Organizacional (Suarez, Moreira & Carrapatoso, 2006).

Para esta investigação em particular, e como interessa o contexto organizacional, analisar-se-ão os *websites* das universidades públicas portuguesas enquanto expressão da comunicação *online* destas organizações. Acredita-se que estes representam veículos de comunicação organizacional de extrema importância, pois (como atestam diferentes estudos, nomeadamente Castillo e Trabadella, 2008) constituem uma relevante *porta de entrada* nestas instituições, para múltiplos públicos, na procura de informação útil. E esta relevância não é de estranhar, já que as páginas *web* das instituições de ensino superior agregam informação essencial sobre os seus projetos de ensino e investigação, e sobre todos os serviços aos diferentes públicos (Silva, Ruão & Gonçalves, 2016). São igualmente mecanismos de posicionamento estratégico, como explicaremos de seguida.

#### 4. O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES

Para Kotler (1985), o posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem das organizações de maneira a que estas ocupem uma posição competitiva, distintiva e significativa nas mentes dos públicos-alvo. Blankson (2001) e Niño e Gouvêa (2004), corroboram esta tese, afirmando que a essência do posicionamento é a definição de um lugar para os produtos ou serviços na mente dos públicos, tratando-se de um mecanismo

que permite o alcance da imagem desejada, numa postura competitiva em relação às organizações concorrentes.

Também Thompson (2015) corrobora este entendimento, reforçando que *posicionar* significa assumir uma posição na mente dos públicos que é credível e rentável para a empresa/instituição, tanto por ser o primeiro produto/serviço a chegar a esse lugar, como por implicar a reserva de um espaço próprio relativamente à concorrência. Brochado et al. consideram, aliás, que o posicionamento é essencialmente uma “uma técnica mediante a qual se procura criar, desenvolver e manter uma imagem ou identidade para um produto, bem ou serviço, marca ou empresa” (2013, p. 131). E os mesmos autores destacam a existência de duas dimensões no processo de posicionamento: (1) o posicionamento que podemos chamar de *pretendido*, ou aquele que a organização planeia e que pretende alcançar; e, por outro lado, (2) o posicionamento que apelidamos de *real*, ou aquele que os públicos percebem, efetivamente.

De acordo com estes princípios é, então, possível definir posicionamento como o ato de procurar alcançar uma determinada imagem na mente dos públicos-alvo, de forma a obter uma posição favorável para a organização, em relação à sua concorrência. Representação mental e diferenciação são, portanto, dois aspetos fundamentais no conceito de posicionamento. E este é estratégico quanto é planeado de acordo com os objetivos organizacionais.

Saliente-se que distinção entre posicionamento e posicionamento estratégico é relevante, já que, todas as empresas, instituições, marcas, produtos ou serviços possuem alguma associação mental junto dos seus públicos, e a isso chama-se de *posicionamento*. Já o *posicionamento estratégico* implica atividades de diagnóstico, análise e planeamento do comportamento e comunicação das empresas, instituições, marcas, produtos ou serviços tendo em vista atingir os objetivos organizacionais.

Para este estudo, interessa-nos compreender o posicionamento estratégico das universidades públicas portuguesas, numa dimensão específica que é a da responsabilidade social.

## 5. O ESTUDO: APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA

Conforme já indicado, pretendeu-se com este estudo empírico verificar se a comunicação *online* – com enfoque específico nos *websites* – das universidades públicas portuguesas traduz um posicionamento estratégico em relação à responsabilidade social.

Para estudar este fenómeno, construiu-se um modelo de análise tendo por base os três conceitos centrais desta investigação, que recuperamos nesta secção. Assim, entendemos a *responsabilidade social* como todo o comportamento organizacional que contribua para a melhoria da qualidade de vida de todos os públicos envolvidos com a organização, respondendo às suas necessidades. Definimos *posicionamento estratégico* como ato de alcançar uma determinada imagem na mente dos públicos-alvo, de forma a obter uma posição favorável para a organização, em relação à sua concorrência. E por último, apresentamos a *comunicação online* como o fenómeno de partilha de informação, entre indivíduos e organizações do mundo inteiro, mediada por um computador ou dispositivo móvel como o *tablet* ou o *smartphone*, ligados entre si através da internet.

Conceitos em análise	Dimensões estudadas	Indicadores analisados
Responsabilidade social	Enunciação da RS na missão organizacional	Referência às atividades de extensão à comunidade como pilar da missão organizacional
	Definição de metas organizacionais compatíveis com o desenvolvimento da sociedade	Presença de projetos, protocolos, parcerias, atividades ou ações, direcionadas para dar resposta às necessidades sociais
Posicionamento estratégico	Identidade socialmente responsável	Informação sobre atividades de extensão à comunidade no <i>website</i>
	Diferenciação face à concorrência	
Comunicação online	Divulgação de informação pública sobre RS	Elementos de atuação estratégica
		Relação entre ações de RS e a missão e objetivos organizacionais
		Conteúdos no <i>website</i>
		Estrutura/organização do <i>website</i>
		Usabilidade do <i>website</i>
		Destaque no <i>website</i>
		Aparência do <i>website</i>

Tabela 1: Modelo de análise: a RS *online* como posicionamento estratégico das organizações

Na Tabela 1 apresenta-se o modelo de análise que inclui os três conceitos, seus indicadores e dimensões. As dimensões dizem respeito aos aspetos fundamentais a estudar no que se refere aos conceitos utilizados e os indicadores servem para medir as dimensões, tornando os conceitos operacionais (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Na linha do que refere a literatura, destacamos da conceptualização de responsabilidade social a *missão* e o *compromisso com o desenvolvimento social* como dimensões centrais para o nosso estudo. Para medir estes fenómenos, ter-se-á como referência a verificação da menção às atividades de extensão na enunciação da missão das universidades públicas portuguesas (habitualmente presente nos seus estatutos fundadores) e a existência de protocolos, projetos ou parcerias direcionadas para dar resposta a problemas sociais, divulgados nos *websites*.

Sobre o fenómeno de posicionamento estratégico consideramos três dimensões nucleares, que são elas a apresentação de uma *identidade socialmente responsável*, a *diferenciação face à concorrência* e a existência de elementos de *atuação estratégica*. Os seus indicadores dizem respeito à forma como a extensão à comunidade é apresentada nos *websites* e à averiguação da existência de uma política de responsabilidade social compatível com os objetivos organizacionais.

Já do conceito de comunicação *online* selecionamos apenas uma dimensão, em função do propósito do nosso estudo, que é a *divulgação de informação pública sobre as atividades de responsabilidade social*. E os indicadores estão centrados na informação e *design* que caracterizam o *website*, e incluem: conteúdo, estrutura/ organização, usabilidade, destaque e aparência.

Para dar resposta ao modelo de análise, utilizou-se uma metodologia de carácter qualitativo, recorrendo-se à análise de conteúdo, como técnica de recolha e exame dos dados presentes nos *websites*. Pretendeu-se compreender de que forma é que as questões relacionadas com a *extensão à comunidade* e com a *responsabilidade social* nas universidades públicas portuguesas são tratadas no seu principal meio de comunicação *online*, para resposta à questão de partida.

De acordo com os registos da Direção-Geral do Ensino Superior existem 14 universidades públicas em Portugal. Na impossibilidade de se incluírem todas estas instituições no estudo (por restrições de espaço e tempo), optou-se pela utilização de uma amostra por conveniência, que incluiu sete instituições: as seis universidades com maior número de alunos – Universidade de Lisboa, Universidade do Porto, Universidade de Coimbra, Universidade do Minho, Universidade Nova de Lisboa e a Universidade de Aveiro – e a Universidade da Beira Interior, pelo facto de ser a única que apresenta no seu *website* um menu específico dedicado ao tema da responsabilidade social – a “UBI Social” – e, neste sentido, representar um objeto essencial ao estudo<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Para analisar os números de alunos destas 14 universidades recorreu-se aos *websites* de cada uma. Quando a informação não estava disponível neste espaço, utilizaram-se os números referidos no

Para analisar o conteúdo dos *websites* construiu-se a grelha da Tabela 2, que teve presente os contributos de Barbosa (2012), Saffer (2005) e Meirinhos (1998). Esta divide-se em cinco grandes categorias: conteúdo, estrutura/ organização, usabilidade, aparência e destaque. Em cada categoria equacionaram-se alguns aspetos centrais para compreender a forma como a extensão à comunidade é tratada nos *websites* das universidades públicas portuguesas.

<b>Conteúdo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encontramos conteúdo/s relacionado/s com a RS e as atividades de extensão à comunidade?</li> <li>- Que tipo de projetos de RS são divulgados?</li> <li>- Os projetos de RS divulgados estão de acordo com os objetivos e a missão organizacionais?</li> </ul>
<b>Estrutura/ organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe um menu principal para os conteúdos de RS?</li> <li>- Se sim, qual a sua denominação?</li> <li>- Se não, em que nível se encontra esta informação?</li> <li>- A informação sobre RS está concentrada num único menu?</li> </ul>
<b>Usabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As páginas do website são carregadas rapidamente e funcionam?</li> <li>- Essas páginas demonstram capacidade de envolvimento com o público?</li> <li>- Existem barras que permitem a fácil navegação entre as páginas sobre a temática da RS?</li> </ul>
<b>Aparência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O layout da página sobre RS é equilibrado?</li> <li>- A página/s sobre RS contém imagens ou vídeos de apoio ao texto?</li> <li>- Em termos gerais, as páginas sobre RS são apelativas?</li> </ul>
<b>Destaque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É feita a referência a projetos de extensão na <i>homepage</i>?</li> </ul>

Tabela 2: Grelha de análise de *websites*

## 6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS: O QUE NOS DIZEM OS WEBSITES DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS PORTUGUESAS

Para analisar os *websites*, construíram-se cinco categorias distintas, tal como apresentado na Tabela 2 – conteúdo, estrutura/ organização, usabilidade, aparência e destaque –, pelo que a discussão dos resultados seguirá esta lógica da recolha de dados.

---

*website* do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP). Ainda que tenha 12.085 alunos, a Universidade Aberta foi excluída da amostra por possuir um sistema de ensino particular e distinto das restantes universidades.

## 6.1 OS CONTEÚDOS

A primeira categoria de análise teve a ver com a existência (ou não) de conteúdos sobre as questões da responsabilidade social e da extensão à comunidade e a tipologia dos mesmos. Verificou-se, primeiramente, que as sete instituições analisadas possuem informações sobre a ligação à sociedade. As denominações atribuídas são variáveis, mas sempre dentro dos temas da *ligação à comunidade/ sociedade*, do *voluntariado* ou da *sustentabilidade*. Confirmou-se, ainda, que a totalidade das universidades estudadas apresenta informação sobre a *transferência de conhecimento*, nomeadamente acerca das suas parcerias com empresas, dos seus *projetos de investigação*, dos seus *parques empresariais e incubadoras* e das suas *atividades culturais*, aspetos que também se incluem no compromisso para com o desenvolvimento da sociedade.

Porém, após a averiguação da existência de conteúdo e da comparação em termos de aspetos que são destacados por todas as instituições, interessa examinar caso a caso, no sentido de perceber quais os eixos de responsabilidade social mais valorizados por cada universidade e se esses estão articulados com a missão organizacional, conferindo potencial estratégico e capacidade de diferenciação.

Segue-se, uma tabela que apresenta os resultados obtidos:

IES	RS na Missão da Instituição	Eixo da Comunicação de RS	Atividades de RS
<b>Universidade de Aveiro</b>	Deseja “criar conhecimento, expandir o acesso ao saber em benefício das pessoas e da sociedade, através da investigação, do ensino e da cooperação” <sup>2</sup> .	Desenvolvimento social: agente de transformação social através do conhecimento	Atividades de voluntariado, um observatório social e um projeto de reflexão sobre a intervenção social.
<b>Universidade da Beira Interior</b>	Baseia-se na “difusão do saber, cultura, ciência e tecnologia” <sup>3</sup> , com uma visão que a enfatiza como “um ator decisivo do desenvolvimento social e económico da região e do país” <sup>4</sup>	Protagonismo social	Parcerias, serviços (formação não graduada, rastreios e consultoria) projetos (U-BIKE e OKAMBA – Projeto querer e fazer) e ações de voluntariado.
<b>Universidade de Coimbra</b>	Afirma-se como “uma instituição de criação, análise crítica, transmissão e difusão de cultura, de ciência e de tecnologia que, através da investigação, do ensino e da prestação de serviços à comunidade, contribui para o desenvolvimento económico e social” <sup>5</sup>	Prestadora de serviços à comunidade	Conjunto de serviços prestados à comunidade, por cada uma das suas faculdades (que vão desde investigação, a formações, a serviços de saúde ou assessoria jurídica) e ações de apoio aos refugiados.

<b>Universidade de Lisboa</b>	“A interação com a sociedade faz parte da missão da Universidade de Lisboa (ULisboa). Nesta universidade privilegiamos a cidadania responsável, o apoio à comunidade estudantil e à sociedade, em geral” <sup>6</sup> .	Parceira de entidades nacionais e prestadora de serviços à comunidade	Projetos que se destinam à participação ativa nas políticas públicas e no orçamento participativo da Câmara Municipal de Lisboa
<b>Universidade Nova de Lisboa</b>	Destaca “uma prestação de serviços de qualidade, quer no plano interno, quer no plano internacional, capaz de contribuir de forma relevante para o desenvolvimento social” <sup>7</sup>	Valorizadora dos campos da saúde e voluntariado	Nova Saúde, um projeto de investigação e formação na área da saúde, que aproveita as potencialidades da instituição nesta área e que traz benefícios para a comunidade, projeto U-BIKE e o voluntariado, com ações de interesse social e comunitário.
<b>Universidade do Minho</b>	Defende “princípios humanistas, que tenho o saber, a criatividade e a inovação como fatores de crescimento, desenvolvimento sustentável, bem-estar e solidariedade” <sup>8</sup> .	Defensora da sustentabilidade	Assegurar a qualidade de vida da comunidade académica e da comunidade envolvente através da administração, da gestão, da ação educativa e da investigação.
<b>Universidade do Porto</b>	Salienta “(...) a valorização social e económica do conhecimento e a participação ativa no progresso das comunidades onde se insere” <sup>9</sup> .	Promotora do voluntariado e Da inovação no apoio às empresas e ao empreendedorismo	Promoção do bem comum através atividades de voluntariado e aposta à inovação mediante o apoio a empresas, à investigação e ao empreendedorismo.

Tabela 3: Análise de conteúdo

Após a análise do conteúdo das sete instituições, aquilo que se pode perceber é que estas demonstram uma consciência clara da sua importância no desenvolvimento das comunidades onde se inserem, e na sociedade em geral. Os projetos de investigação, as parcerias com empresas e as atividades culturais estão presentes nos *websites* das universidades estudadas, demonstrando que a ligação à comunidade é, já, um dado interiorizado, facto que, de resto, também se confirma pela referência ao desenvolvimento da sociedade nas suas missões. Por outro lado, denotou-se, também que, de

<sup>2</sup> Retirado de <https://www.ua.pt/page/151>

<sup>3</sup> Retirado de <http://www.ubi.pt/Pagina/missao>

<sup>4</sup> Retirado de <http://www.ubi.pt/Pagina/missao>

<sup>5</sup> Retirado de <http://www.uc.pt/planeamento/missao>

<sup>6</sup> Retirado de <https://www.ulisboa.pt/sociedade/>

<sup>7</sup> Retirado de <http://www.unl.pt/nova/missao-e-plano-estrategico>

<sup>8</sup> Retirado de <https://www.uminho.pt/PT/uminho/Informacao-Institucional/Paginas/Missao.aspx>

<sup>9</sup> Retirado de [https://sigarra.up.pt/up/pt/web\\_base.gera\\_pagina?p\\_pagina=u-porto-em-sintese](https://sigarra.up.pt/up/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=u-porto-em-sintese)

certa forma, estas instituições de ensino se vão diferenciando no tratamento das questões da responsabilidade social, já que: algumas – como o caso da UPorto, da UA e da UNL – destacam o *voluntariado* ou a *saúde*; outras – como a UMinho – realçam a *sustentabilidade*; outras apostam na *responsabilidade para com a região* onde se inserem – como a UA e a ULisboa –; e outras ainda salientam os *serviços prestados* diretamente à comunidade – como no caso da UBI e da UC. Em suma, podemos concluir que estas instituições têm trabalhado no sentido de se posicionarem como universidades socialmente responsáveis e que, as suas ações vão no sentido de responder ao que é enunciado nas suas missões.

## 6.2 A ESTRUTURA/ ORGANIZAÇÃO, USABILIDADE, APARÊNCIA E DESTAQUE

Estes quatro parâmetros têm como objetivo perceber de que forma é que a informação sobre a responsabilidade social é tratada nos *websites* das instituições.

No sentido de compreender qual a relevância dada à responsabilidade social, começámos por procurar a referência a essas atividades nos menus principais. Assim, concluímos que: (a) a UC, a UA e a ULisboa têm separadores principais dedicados à sua *extensão social*, denominados “Serviços à Sociedade”, “Cooperação” e “Sociedade”, respetivamente; (b) as restantes universidades apresentam a RS em menus de segundo nível, normalmente ligados à informação institucional – como é o caso da UMinho e da UBI – ou ao separador dedicado à informação sobre a vida nestas instituições. Em todos os casos, importa ressaltar que os conteúdos sobre responsabilidade social não se restringem a uma única página ou a um único menu, já que as questões sobre investigação, parcerias ou atividades culturais – que integram questões de RS – se encontram noutros espaços.

No que respeita à usabilidade, todos os *websites* apresentam as suas páginas funcionais e de rápido acesso, com vários menus de navegação que permitem ao utilizador uma navegação facilitada entre conteúdos.

Na aparência, denotou-se uma predominância do formato de texto, mas todas, à exceção da ULisboa, acompanham a informação com, pelo menos, uma imagem alusiva. Destacam-se a UMinho, a UPorto e a UBI com um *layout* de página mais apelativo em termos de cores e de articulação entre texto, imagem e menus; circunstância que talvez se justifique pela recente reformulação dos *websites* destas universidades. Mas, na generalidade, as páginas são de fácil leitura, embora, por vezes, os textos longos obriguem à rolagem para alcançar toda a informação.

A categoria destaque pretende conferir se estas sete universidades realçam algum tema ligado à responsabilidade social nas suas páginas de entrada. E, depois da recolha de dados, concluímos que todas apresentam um *slide* na sua *homepage* dedicado à RS, que incluiu um conjunto de temas que são destacadas e que se vão alterando. A UA representa a exceção, uma vez que, possui, antes, uma lista com um conjunto de notícias. E independentemente dos formatos, verificou-se que a totalidade das instituições destaca, pelo menos, um tema relacionado com a sua investigação o que, na verdade, também se pode incluir no âmbito da responsabilidade social e extensão social, já que as descobertas científicas resultam no progresso das sociedades.

## 7. CONCLUSÕES

Após a análise dos *websites* das sete universidades – Universidade do Minho, Universidade do Porto, Universidade de Lisboa, Universidade de Coimbra, Universidade Nova de Lisboa, Universidade da Beira Interior e Universidade de Aveiro –, a resposta à questão de partida é clara: a comunicação *online* das universidades públicas portuguesas traduz um posicionamento face à responsabilidade social e à relevância das atividades de extensão à comunidade. A informação divulgada nos seus *websites* permite perceber que a consciência de que desempenham um papel decisivo no desenvolvimento social está muito presente e que, as suas ações, no sentido de responder a esta demanda vão desde projetos de investigação, a parcerias com empresas regionais e nacionais, a atividades de voluntariado, a projetos locais, à promoção da sustentabilidade ou de atividades culturais.

Conclui-se, também, que os *websites* representam meios de comunicação muito importantes, que se assumem como verdadeiras *portas de entrada*, nos quais é possível encontrar as informações mais importantes sobre as universidades. Assim visto, este meio *online* é responsável por uma parte importante da imagem destas instituições e, por isso, deve espelhar o seu posicionamento face a questões decisivas, como é o caso da responsabilidade social.

Concorda-se, então, que existe um posicionamento de responsabilidade social nestas universidades. Contudo, uma vez que se teve como único elemento de análise o *website*, não se pode afirmar que seja estratégico. Verificou-se que existem várias atividades de extensão à sociedade, mas não se pode afirmar que exista uma política de responsabilidade social que resulte dos objetivos estratégicos destas organizações. Percebeu-se que, em

muitos casos, a extensão à comunidade faz parte dos planos estratégicos das universidades, mas seriam precisos mais dados para afirmar que, este posicionamento face à responsabilidade social é realmente estratégico.

Esta constatação leva-nos para as limitações do presente estudo, que contemplou uma pesquisa de dimensão exploratória do contexto comunicacional destas instituições e que, apesar de resultar num conjunto de dados que permitem aferir que todas as universidades públicas portuguesas estão a trabalhar no sentido de construir um posicionamento socialmente responsável, não nos permite determinar a sua dimensão estratégica ou representativa. Por outro lado, uma análise de outros suportes de comunicação e, também, dos *websites* de todas as faculdades e escolas que estão afetas às universidades, permitiria um conhecimento pormenorizado sobre todas as ações que são desenvolvidas. Estas limitações ficam, então, como sugestões para investigações futuras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barbosa, M. (2012). *A comunicação online da Entidade Reguladora para a Comunicação Social: reflexões sobre performance comunicativa de instituições públicas*. Dissertação de mestrado em Ciências da Comunicação, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Bisset, W. (2014). *The role of mission in strategic planning development and execution at a Lasallian Catholic University, Procedures and External Environment*. Tese de Doutoramento, Seton Hall University Dissertations and Theses, Estados Unidos.
- Blankson, C. (2001). Some issues about the concept of positioning: na overview. In J. W. Wilson (Eds), *Integrated Marketing for the Future: proceedings of the 2001 Atlantic Marketing Association* (Vol. XVII, pp. 550-565). Portland: Atlantic Marketing Association.
- Brochado, A.; Caetano, J.; Cobra, J.; Fonseca, J.; Portugal, M.; Varela, M.; Brandão, N.; Fontan, O.; Cruz, R. & Miranda, S. (2013). *Marketing e comunicação desafios da globalização*. Lisboa: Escolar Editora.
- Castells, M. (2007). *A Galáxia da Internet Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castillo, A. & Trabdella (2008). Proyección Internacional de las marcas universitarias españolas a través de la World Wide Web. *Observatório Journal*, 4, 227-290.

- Carrera, F. (2012). *Marketing Digital na versão 2.0 o que não pode ignorar*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295. doi: 10.1177/0007650399903800303
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44, 87-96. doi: 10.1016/j.orgdyn.2015.02.002
- Comunicarte Publishing (2010). *Web Trends – 10 cases made in web 2.0*. Gaia: Edições Sílabo.
- Dahan, G. & Senol, I. (2012). Corporate social responsibility in higher education institutions: Istanbul Bilgi University Case. *American International Journal of Contemporary Research*. 2(3), 95-103. doi: 10.1007/973-3-642-40975-2-14
- Fiske, J. (1995). *Introdução ao estudo da comunicação*. Porto: Edições Asa.
- Hegde, D. (2005). Public and Private Universities: Unequal Sources of Regional Innovation? *Economic Development Quarterly*, 19(4), 373-386. doi: 10.1177/0891242405280111.
- Kotler, P. (1985). *Administração de marketing: análise, planeamento e controle*. São Paulo: Atlas.
- Littlejohn, S. (1978). *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Maciel, A.; Kowalsky, A. & Menezes, V. (2009). A Responsabilidade Social das instituições de ensino superior: um estudo a partir das práticas em desenvolvimento no Rio Grande do Sul. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 27-25 de novembro, Brasil.
- McQuail, D. & Windahl, S. (1993). *Modelos de comunicação para o estudo da comunicação de massas*. Lisboa: Editorial Notícias.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the Firm Perspective. *The Academy Management Review*, 26(1), 117-127.
- Meirinhos, G. (1998), Regras fundamentais do design de sistemas hipermedia. Retirado de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/meirinhos-galvao-Regras-design.pdf>
- Niño, M. & Gouvêa, M. (2004). O processo de posicionamento estratégico nas empresas de serviços turísticos: um estudo de caso em agências de viagem da Cidade de São Paulo. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, 11(1), 63-79.

- Pinto, M. (2012). *Responsabilidade social universitária: o caso da Universidade de Santa Cruz do Sul*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC.
- Póvoas, R. (2009). *Relações públicas sem croquete*. Lisboa: Gestão Plus Edições.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Saffer, Dan (2005). The role of metaphor in interaction design. Retirado de [http://www.odannyboy.com/portfolio/thesis/saffer\\_thesis\\_paper.pdf](http://www.odannyboy.com/portfolio/thesis/saffer_thesis_paper.pdf).
- Silva, S.; Ruão, T. & Gonçalves, G. (2016). A relevância das novas tecnologias na comunicação organizacional: o caso dos websites nas universidades portuguesas. *Estudos em Comunicação*, 23, 107-137. doi: 10.20287/ec.n23.a06
- Suarez, A.; Moreira, R. & Carrapatoso, E. (2006). Comunicação institucional no ensino superior: visitas virtuais e usabilidade. Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, Esposende, 2006.
- Thayer, L. (1976). *Comunicação: fundamentos e sistemas*. São Paulo: Atlas.
- Thompson, A. (2015). O posicionamento e a criação da marca. In R. Clifton & J. Simmons (Eds.), *O mundo das marcas* (pp. 81-98). Lisboa: Editora Actual.
- Wood, A. & Smith, M. (2014). *Online communication linking technology, identity & culture*. Nova Iorque: Psychology Press Taylor & Francis Group.

## OUTRAS REFERÊNCIAS

- Site institucional da Direção Geral de Ensino Superior. Disponível em: [https://www.dges.gov.pt/pt/pesquisa\\_cursos\\_instituicoes](https://www.dges.gov.pt/pt/pesquisa_cursos_instituicoes)
- Site institucional do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas. Disponível em: <http://www.crup.pt/universidades/>
- Site institucional da Universidade de Aveiro Disponível em: <https://www.ua.pt/Default.aspx>
- Universidade da Beira Interior. (s.d.). Universidade da Beira Interior. Disponível em: <https://www.ubi.pt/>
- Site institucional da Universidade de Coimbra. Disponível em: <https://www.uc.pt/>
- Site institucional da Universidade de Lisboa. Disponível em: <https://www.ulisboapt/>
- Site institucional da Universidade do Minho. Disponível em: <https://www.uminho.pt/PT>

Site institucional da Universidade Nova de Lisboa. Disponível em: <http://www.unl.pt/>.

Site institucional da Universidade do Porto. Disponível em: [https://sigarra.up.pt/up/pt/web\\_base.gera\\_pagina?p\\_pagina=home](https://sigarra.up.pt/up/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=home).

Publicação realizada no âmbito da Bolsa de Doutoramento com a referência PD/BD/114002/2015 co-financiada pelo Fundo Social Europeu (FSE), pelo Programa Operacional Potencial Humano (POPH) e por fundos nacionais do Ministério da Educação e Ciência (MEC), através da FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia.

Citação:

Silva, S.; Ruão, T. & Gonçalves, G. (2017). O impacto da comunicação *online* na construção de um posicionamento socialmente responsável: as universidades públicas portuguesas. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 203-219). Braga: CECS.



## **PARTE III – RECENSÃO**



**SILVIUS, G. (ED.) (2016). *STRATEGIC INTEGRATION OF SOCIAL MEDIA INTO PROJECT MANAGEMENT PRACTICE*.  
HERSHEY, PA: IGI GLOBAL.**

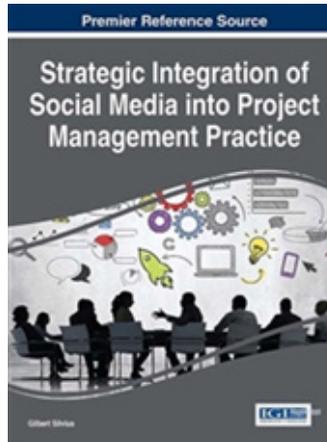


Figura 1: Capa do livro *Strategic Integration of social media into project management practice*

Com esta revisão procuramos fazer uma análise crítica ao livro *Strategic integration of social media into project management practice*, editado por Gilbert Silvius em 2016 e publicado pela IGI Global. Gilbert Silvius é professor de gestão de programas e projetos na Universidade de Ciências Aplicadas dos Países Baixos, investigador sénior na Universidade de Joanesburgo e conta com mais de 20 anos de experiência na área, sendo considerado um dos principais especialistas em gestão de projetos.

Antes de apresentar a obra em concreto procuremos situá-la no âmbito da Comunicação Organizacional, porque é pela sua relevância para esta área científica das Ciências da Comunicação que desenvolvemos um olhar sobre as suas propostas. Neste livro de 343 páginas são dados vários contributos para o pensamento sobre o *Social Project Management*,

um conceito que traduz uma abordagem inovadora ao universo organizacional e que tem origem no campo da gestão de projetos. Tendo surgido por volta de 2008, conduz a um aprofundamento do conhecimento sobre a influência tecnológica na comunicação humana aplicada às organizações. Centrado neste tema, o livro propõe soluções para uma gestão eficaz e eficiente da comunicação nos projetos, procurando alicerçar as interações entre membros das equipas de projeto no uso de redes sociais tecnológicas. Na conclusão desta obra Silvius apresenta uma definição deste conceito:

*o Social Project Management reconhece que as equipas de Projeto são parte de uma comunidade mais alargada, que é simultaneamente formal e informal, e que criar relações com a comunidade é a chave para fazer avançar o trabalho. (...) os principais processos de negócio dos Projetos e da sua gestão são trazidos para o online. (Silvius, 2016, p. 297).*

Tendo em conta esta definição, é possível fazer um paralelismo entre as estruturas dos projetos e as das organizações, na medida em que, como defendem Shenhar e Dvir (1996), os projetos são “organizações dentro de organizações” que, muitas vezes, exibem características diferentes das organizações-mãe, pois são entidades temporárias que só existem enquanto forem necessárias para atingir certos objetivos. Os projetos são, assim, organizações temporárias, que integram equipas temporárias de trabalho para as quais é necessário desenvolver ações de comunicação interna. Na verdade, nestes contextos torna-se difícil desenvolver sistemas culturais e identitários próprios – fundamentais à coesão e ao trabalho em equipa – pela volatilidade dos grupos criados. Por isso, cada vez mais se reconhece a utilidade de criar ambientes virtuais – capazes de ultrapassar as barreiras geográficas ou as dificuldades de tempo –, onde as equipas se possam encontrar, replicando, apesar das limitações do *software*, um ambiente de proximidade geralmente característico da comunicação face-a-face e facilitador de sentimentos de pertença e do alinhamento organizacional. E estes são, portanto, os grandes temas aos quais se dedica o livro *Strategic integration of social media into project management practice*.

Esta obra é composta por cinco secções: (1) “The opportunity of social media” [A oportunidade das redes sociais], (2) “The human factor and social media” [O fator humano e as redes sociais], (3) “Tools and technologies of social media” [Ferramentas e tecnologias das redes sociais], (4) “Cases and Applications” [Casos e aplicações] e (5) “Conclusion” [Conclusão]. Estas secções são compostas por 18 capítulos trabalhados por um total de

32 autores de vários países, o que confere à obra uma grande diversidade de contributos e de perspetivas da área da gestão de projetos. Na verdade, apesar de versar sobre questões de comunicação interna, o *Social Project Management* (SPM) é uma proposta de abordagem e uma área de estudos em gestão relativamente recente. O SPM é, assim, a linha orientadora da criação desta obra, sendo, inclusive, o título de um dos capítulos escritos pelo editor, Gilbert Silvius (“Social Project Management?”, capítulo 17).

O livro *Strategic integration of social media into project management practice* vem dar resposta a uma lacuna identificada por diversos autores, como Winter, Smith, Morris e Cicmil (2006), que consideram que a forma tradicional de olhar o projeto – como uma sequência cronológica de etapas que contribuem para a obtenção de um conhecimento alicerçado num conjunto de procedimentos e técnicas – precisa de ser substituída por uma nova perspetiva que faça uso de conceitos e imagens centrados na interação social. Nesta abordagem, as redes sociais parecem surgir como forma de colmatar problemas reais que as organizações enfrentam e que são referidas por Silvius, como o fluxo abundante e contínuo de informação ao qual é difícil (ou mesmo impossível) dar resposta ou a dispersão das equipas e a distância geográficas que se luta por esbater. Este é, na verdade, um dos temas centrais deste livro, especialmente nos capítulos da Secção 2, “The human factor and social media”. Jerry Gilteane, por exemplo, – no capítulo 6, “Investigating the intention to use social media tools within virtual project teams” – faz um estudo quantitativo do uso das redes sociais em equipas virtuais e conclui que a sua implementação está dependente de fatores como a expectativa em torno da performance e do esforço da solução informática, da influência dos pares ou da confiança da equipa.

De fácil leitura, uma das principais virtudes desta obra é a sua organização e apresentação dos conteúdos. Com uma forte inclinação para a implementação prática do conceito de *Social Project Management*, este livro de Silvius deixa algumas pistas sobre o uso das redes sociais para a comunicação interna. Exemplificando alguns dos mais relevantes temas tratados, sob a perspetiva da Comunicação Organizacional, o livro reflete, entre outras coisas, sobre os efeitos do uso das redes para a gestão de projetos (Mark Sponselee, no capítulo 2), as barreiras que existem à sua implementação (Elizabeth Harrin, no capítulo 7), as pistas para a sua aplicação prática (Linky van der Merwe, no capítulo 9), a criação de um plano de comunicação que abarque os *social media* (Ahdia Nazari, no capítulo 12) ou mesmo a análise de dados que permitam uma deteção e atuação atempada em situação de crise (Kate Boersma, Dominique Diks, Julie Ferguson

e Jeroen Wolbers, no capítulo 14). É ainda de salientar a importante componente de análise de métricas que o livro refere em várias situações e que podem ser de grande utilidade para a gestão da comunicação em equipa. Na verdade, o uso de métricas é uma das características mais apetecíveis do uso de redes sociais pois permite conhecer os públicos com muita profundidade, possibilitando uma adaptação dos conteúdos ao indivíduo. Ora, será fácil perceber a utilidade deste tipo de ferramentas no dia-a-dia de trabalho das equipas de projeto e das organizações em geral.

Posto isto, e tendo em conta a promessa desta obra – envolver as equipas e as comunidades em torno dos projetos numa abordagem social aos mesmos –, considera-se que há algumas limitações na proposta apresentada que impedem uma análise completa do fenómeno das redes sociais em ambientes internos. Este livro deixa, assim, espaço para estudos complementares, para os quais em muito contribuiria o conhecimento da área da Comunicação Organizacional, especialmente da comunicação interna. É evidente, ao longo da obra, um grande conhecimento das tecnologias e da sua importância e utilidade no dia-a-dia de trabalho das equipas, referida, aliás, por quase todos os autores. Há, contudo, necessidade de aprofundar os mecanismos não tecnológicos que possam, de outra forma, melhorar a comunicação nos projetos (e, por analogia, nas organizações em geral), tornando-os verdadeiramente sociais. Acreditamos que esta abordagem seria mais completa se considerasse os diversos tipos de interação humana, inclusive o face-a-face, e propusesse um modelo integrado em que a tecnologia e as capacidades humanas de comunicar são ambas alvo de melhorias, através da formação, da adaptação de processos e, evidentemente, das tecnologias.

Seria, assim, desejável a integração de investigadores de outras áreas, nomeadamente da Comunicação Organizacional, que permitisse um olhar interdisciplinar sobre estas novas formas de comunicação interna e gestão do trabalho. Voltamos, então, à perspetiva positivista, visão com a qual introduzimos este livro e que se tem provado de grande interesse para as organizações. Não devendo, nem podendo, no entanto, isso fazer regressar o campo de estudos, da Comunicação Organizacional que deve olhar estes fenómenos, estudados em áreas análogas, e propor as suas abordagens.

E, para além da Comunicação Organizacional, outros campos de estudos poderão também ter grande impacto no estudo do uso das tecnologias para a comunicação interna e práticas do trabalho, nomeadamente as abordagens à gestão da mudança. Dada a resistência à adoção destas tecnologias sociais, há que considerar estratégias como as que, por exemplo,

apresenta Kotter (1996) para que as organizações tenham sucesso nesses processos de inovação, garantindo o seu uso a longo prazo e esbatendo as barreiras que possam ir encontrando à sua utilização. No fundo, acreditamos que esta não é somente uma questão técnica, mas antes uma circunstância em que faria sentido adotar estratégias de comunicação integrada, Colocando vários meios à disposição para a prossecução de um fim: planejar uma abordagem integrada, global e social à gestão de projetos. Na verdade, ao longo do livro parece haver alguma relutância no uso do termo *Social Project Management*, preferindo muitos autores usar, quase sempre, a expressão *social media*, o que poderá comprovar a visão estreita que acima referimos.

Em termos da Comunicação Organizacional, concluímos, lembrando que as correntes positivistas no estudo da comunicação nas organizações vieram a perder alguma força ao longo das últimas décadas, desde o seu expoente máximo, por volta dos anos 60 e 70. O estudo das marcas, da reputação ou da imagem organizacional ganharam relevância juntamente com outros temas relacionados com valores intangíveis (Ruão, 2016). Como em muitas outras ciências, também nas Ciências da Comunicação, inclusive na área da Comunicação Organizacional, se tem vindo a redescobrir desafios de investigação que se julgavam esgotados ao longo do século XX. Contudo, aos desafios do passado soma-se hoje a complexidade inerente à tecnologia e ao novo tipo de relações interpessoais que esta propicia (Argenti, 2006; Corman, 2006). Com esta perspetiva em mente, é necessário olhar para os contributos de outras áreas, como o livro que aqui analisamos, e perceber a relevância que o conhecimento gerado neste campo poderá aportar nestas abordagens.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argenti, P. A. (2006). How technology has influenced the field of corporate communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 357-370. doi: 10.1177/1050651906287260
- Corman, S. R. (2006). On Being Less Theoretical and More Technological in Organizational Communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 325-338. doi: 10.1177/1050651906287256
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston, M.A: Harvard Business School Press.

- Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em comunicação organizacional*. Braga: CECS .
- Shenhar, A. J. & Dvir, D. (1996). Toward a typological theory of project management. *Research Policy*, 25(4), 607-632. 10.1016/0048-7333(95)00877-2
- Silvius, G. (2016). Social Project Management? In *Strategic integration of social media into project management practice* (pp. 293-297). Hershey, PA: IGI Global. doi: 10.4018/978-1-4666-9867-3.ch017
- Winter, M.; Smith, C.; Morris, P. & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24(8), 638–649. doi: 10.1016/j.ijproman.2006.08.009

Citação:

Lopes, A. I. (2017). Silvius, G. (Ed.) (2016). *Strategic Integration of Social Media into Project Management Practice*. IGI Global. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 223-228). Braga: CECS.

## NOTAS BIOGRÁFICAS

### **Ana dos Santos**

Universidade Federal do Maranhão  
karol\_nds@hotmail.com

Especialista em Língua Portuguesa e Literatura pela Faculdade do Maranhão. É licenciada em Letras pela Universidade Federal do Maranhão e estudante do curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Maranhão.

### **Ana Isabel Lopes**

Universidade do Minho  
aisabel.lopes@gmail.com

Investigadora do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Consórcio entre a Bosch Car Multimedia – Universidade do Minho). Licenciada e Mestre em Ciências da Comunicação, com especialização em Publicidade e Relações Públicas. Trabalhou como diretora do departamento de *marketing* e comunicação internacional numa indústria e como gestora de clientes numa agência de comunicação. Foi ainda investigadora do CECS num estudo sobre a notoriedade de marca para a Bosch Car Multimedia.

### **Ângela Salgueiro Marques**

Universidade Federal de Minas Gerais  
angelasalgueiro@gmail.com

Doutora em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Pós-doutora em Sciences de la Communication et de l'information à l'Université Stendhal, Grenoble III (GRESEC). Professora do Programa de Pós-graduação em Comunicação na UFMG.

**Carolina Terra**

Universidade de São Paulo (USP)

contato@carolterra.com.br

Professora de cursos de pós-graduação na Universidade de São Paulo (USP) e Fundação Instituto de Administração (FIA). Doutora e mestre em Ciências da Comunicação, pela ECA-USP. Pesquisadora do grupo Com+. Possui também uma consultoria de mídias sociais.

**Clara Tasca Grossi**

Universidade Estadual de Londrina

clara.grossi@hotmail.com

Graduada em Comunicação Social - Relações Públicas pela (UEL) e participante do projeto de pesquisa Cultura Organizacional no Ambiente Varejista (UEL). Estagiou nas empresas Midiograf, Unimed Londrina e Vectra Construtora.

**Desire Menezes Torres**

Universidade Estadual de Londrina

desire\_menezestorres@yahoo.com.br

Professora do Curso de Comunicação Social – Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina, no Estado do Paraná (UEL). Doutora em Comunicação e Semiótica, mestre em Administração de Empresas, Especialista e graduada em Comunicação Social – Relações Públicas. Líder dos projetos de pesquisa Cultura organizacional no ambiente varejista (UEL) e Os diálogos do varejo na espacialidade urbana (UEL). Autora do livro Supermercado: um não lugar, pela Editora Rizoma.

**Eunice Castro Seixas**

Universidade de Lisboa

euniceseixas@gmail.com

Investigadora de pós-doutoramento no SOCIUS (Centro de Sociologia Económica e das Organizações) /CSG (Investigação em Ciências Sociais e Gestão), Lisboa School of Economics and Management (ISEG), Universidade de Lisboa, Portugal. Com licenciatura e mestrado na área da psicologia, doutorou-se em 2013 em Sociologia – especialização em “Pós-Colonialismos e Cidadania Global” pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

### **Flávia Miranda Paniago**

Universidade Católica Dom Bosco

flavia.paniago@hotmail.com

Estudante de Pós-graduação em Administração de Marketing e Propaganda na Universidade Católica Dom Bosco – UCDB, Graduada em Comunicação Social – Relações Públicas (UEL) e participou do projeto de pesquisa “Cultura Organizacional no Ambiente Varejista” (UEL). Estagiou na Unimed Londrina.

### **Gisela de Sousa**

Universidade Federal do Maranhão

gisasousa90@yahoo.com.br

Professora do Curso de Comunicação Social- Relações Públicas - da Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Doutora em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA/ USP. Pesquisadora do Grupo MIDINST (UFMA). Atlas.ti Professional Trainer.

### **Gisela Gonçalves**

Universidade da Beira Interior

gisela.goncalves@labcom.ubi.pt

Doutora em Ciências da Comunicação, Presidente do Departamento de Comunicação e Artes e investigadora do Labcom.IFP na Universidade da Beira Interior (UBI). Vice-presidente da secção de Comunicação Organizacional e Estratégica do ECREA. As suas áreas de investigação são Teorias das Relações Públicas, Ética na Comunicação e Comunicação Política.

### **Isabel Casaca**

Universidade do Minho

isabel.casaca.martins@gmail.com;

Doutoranda em Ciências da Comunicação, especialização em Comunicação Organizacional, pela Universidade do Minho. Licenciada e Pós-Graduada em Gestão “Estratégica” de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho. Possui experiência profissional em Gestão, na área de Recursos Humanos em empresas nacionais e multinacionais. Exerceu consultoria na área da Gestão de Pessoas, integrando programas de *Assessment centre*, foi responsável por uma agência de oradores nacionais e internacionais e é formadora certificada

**Ivone Lourdes Oliveira**

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

ivonepucmg@gmail.com

Doutora em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas). Pós-doutora em Sciences de l'information et de la communication à l'Université Paul Sabatier – Toulouse 3. Professora do Programa de Pos-Graduação em Comunicação Social da PUC-Minas.

**José Gabriel Andrade**

Universidade Católica Portuguesa

jgandrade@ucp.pt

Professor Auxiliar convidado da Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais da Universidade Católica Portuguesa onde coordena o Mestrado em Comunicação Digital. Investigador do Centro de Estudos Filosóficos e Humanísticos (CEFH-UCP), do Centro de Estudos de Comunicação e Cultura (CECC, UCP) e investigador visitante do King's College de Londres. Coordenador do Gabinete de Comunicação e Relações Públicas do Centro Regional de Braga da Universidade Católica Portuguesa. Doutor europeu em Ciências da Comunicação pela Faculdade de Ciências Humanas (FCH) da UCP e membro da ação COST ENRESSH The “European Network for Research Evaluation in the Social Sciences and the Humanities”.

**José Zilmar**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

josezilmar@uol.com.br

Superintendente de Comunicação da UFRN e líder do grupo de pesquisa e estudos da Comunicação Organizacional (ECO). Docente do Departamento de Comunicação da UFRN (DECOM). Membro da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp).

**Laís Karla Barreto**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

laisbarreto@unp.br

Doutora em Estudos da Linguagem pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professora titular do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar. Doutora e mestre pelo Programa de Pós-graduação em Estudos da Linguagem/ Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Especialização em Práticas Pedagógicas no Ensino Superior/

Universidade Potiguar e é graduada em Jornalismo, Rádio & TV e Letras pela UFRN. Apresenta *expertise* nas áreas de Comunicação, Gestão, Empreendedorismo, Educação, Literatura e Inovação.

**Lorena Fagundes Faustino**

Universidade Potiguar

lorena\_cassiano@yahoo.com.br

Graduada em Psicologia, pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2009), MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela UNI-RN (2011) e Mestrado Profissional em Administração pela Universidade Potiguar (2017). Tem experiências profissionais e desenvolve pesquisas na área de Gestão Estratégica de Pessoas, Relações de Trabalho e Comunicação. Atualmente é Coordenadora de Gestão de Pessoas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN).

**Lydia Pinto Brito**

Universidade Federal do Ceará

lydiampbrito@yahoo.com.br

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará. Professora titular do Doutorado e do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar. Graduada em Serviço Social pela UECE (1974), mestre em Sociologia (1998) e doutora em Educação pela UFC Ceará (2004). Tem experiência na área de Gestão de Pessoas, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão por competência, gestão do conhecimento, organizações de aprendizagem, movimentos sociais e mídias sociais, diversidade, comportamento organizacional, gestão estratégica de pessoas e relações de trabalho. É professora de cursos de Pós-graduação - Especialização da UFC/Cetrede/FIEC, UECE, UNIFOR e UFRN.

**Manoel Pereira Neto**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

manuneto@yahoo.com.br

Doutor em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professor titular do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar. Graduado em Comunicação Social, habilitado em Jornalismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (1999), Mestre em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2002) e Doutor em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2005). Atualmente é professor titular da Universidade Potiguar (UnP), na

Escola de Comunicação e Artes e do Mestrado Profissional em Administração. Desenvolve pesquisas nas áreas de Comunicação, Gênero, Educação, Práticas Culturais, Sociedade e Empreendedorismo.

**Manuela Caroline Santana**

Universidade Estadual de Londrina

manu\_manuela76@hotmail.com

Graduada em Comunicação Social – Relações Públicas (UEL), participou do projeto de pesquisa Cultura Organizacional no Ambiente Varejista (UEL). Estagiou na Unimed Londrina, e atual é Assistente de Marketing e Comunicação na Unimed Londrina.

**Marcelo da Silva**

Universidade Estadual Paulista / Universidade Federal do Maranhão

marcelosilva\_rp@hotmail.com

Bolsista Capes do Programa Nacional de Pós-Doutorado (PNPD) no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Estadual Paulista – FAAC/Bauru – São Paulo. Professor do curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Maranhão.

**Patrícia Dias**

Universidade Católica Portuguesa

pdias@fch.lisboa.ucp.pt

Professora Auxiliar da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, onde coordena a Pós-graduação em Comunicação e Media Sociais. Investigadora no Centro de Estudos em Comunicação e Cultura e membro da Comissão Diretiva do CEPCEP - Centro de Estudos dos Povos e Culturas de Expressão Portuguesa. Doutora em Ciências da Comunicação e membro das ações COST eRead e DigiLitEY, do CEDAR - Consórcio em Tendências Emergentes em Estudos de Audiências -, e do projeto da Comissão Europeia “Crianças (o a 8 anos) e Tecnologias Digitais”. É autora de *Viver na Sociedade Digital* (2014) e de *O Telemóvel e o Quotidiano* (2008).

**Priscila da Silva**

Universidade Federal do Maranhão

pribsb@gmail.com

Especialista em Língua Portuguesa e Literatura pela Faculdade do

Maranhão, licenciada em Letras pela Universidade Federal do Maranhão, estudante do curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Maranhão.

**Ronaldo Neves**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

neves.ronaldo@gmail.com

Professor adjunto e Chefe do departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Doutorado em Comunicação pela Universidade do Minho – Portugal, mestrado em administração (UFRN), graduado em Comunicação Social (Publicidade e Propaganda) e especialização em marketing na Escola Superior de Propaganda e Marketing. Líder do grupo de pesquisa Estudos de Comunicação Organizacional (ECO/UFRN). Membro da Associação brasileira de pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp).

**Rudimar Baldissera**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

rudimar.baldissera@ufrgs.br

Doutor em Comunicação. Relações Públicas. Professor e pesquisador da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação (PPGCOM) da Universidade do Rio Grande do Sul (UFRGS). Líder do grupo de pesquisa Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder – CNPq – <https://www.ufrgs.br/gccop/>. Bolsista de produtividade em pesquisa do CNPq.

**Sónia Pedro Sebastião**

Universidade de Lisboa

ssebastiao@iscsp.ulisboa.pt

Doutora em Ciências Sociais na especialização em Ciências da Comunicação e Professora Associada do ISCSP para as áreas das Ciências da Comunicação, desenvolve a sua investigação com incidência na Comunicação Estratégica e nas Relações Públicas. Coordenadora da Unidade Científica e Pedagógica de Ciências da Comunicação e da Pós-Graduação em Comunicação Estratégica Digital. Research Senior Fellow do CAPP no Grupo Sociedade Comunicação e Cultura, coordenando os projetos “Ensino e Prática de Relações Públicas” e “CPLP a afirmação global das culturas de expressão portuguesa”.

**Sónia Silva**

Universidade do Minho

sonia.c.melo.silva@gmail.com

Bolseira de Investigação da FCT a frequentar o Doutoramento em Estudos da Comunicação: Tecnologia, Cultura e Sociedade. As suas áreas de investigação são Comunicação Organizacional, Comunicação Estratégica, Responsabilidade Social, Comunicação em Instituições Públicas, Identidade, Imagem e Reputação.

**Teresa Ruão**

Universidade do Minho

truao@ics.uminho.pt

Docente do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade do Minho. Investigadora do Centro de Estudos em Comunicação e Sociedade. Doutorada em Ciências da Comunicação pela Universidade do Minho. Vice-Presidente e Presidente do Conselho Pedagógico do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho. Membro fundador do Grupo de Pesquisa Estudos Avançados de Comunicação Organizacional (ECO) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Leciona e investiga nas áreas de Comunicação Organizacional e Estratégica, Comunicação na Saúde, Marcas e Relações Públicas.

**Tiago Mainieri**

Universidade Federal de Goiás

tiagomainieri@gmail.com

Professor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação (Mestrado) e dos cursos de graduação da Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal de Goiás (UFG). Pós-doutor em Comunicação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (ECA/USP).

Esta obra procura promover a produção e divulgação do pensamento científico no campo da Comunicação Organizacional e Estratégica e destaca as mudanças que têm acontecido na área pela introdução das novas tecnologias de comunicação e de informação. É uma abordagem temática que a Comunicação Organizacional declinou realizar aprofundadamente até anos mais recentes, altura em que se tornava incontornável reconhecer que a tecnologia traz mudanças mais profundas do que a simples inovação de meios e canais nas empresas/instituições. Esta é uma iniciativa conjunta do Grupo de Pesquisa de Estudos Avançados de Comunicação Organizacional – ECO – da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, no Brasil, e do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade – CECS – da Universidade do Minho, em Portugal, e procura sedimentar uma já longa relação académica entre os dois centros de investigação.