

Clenio Araujo

**O Blog Corporativo como Desafio  
para os Profissionais de  
Comunicação**

Universidade Metodista de São Paulo  
2012

# Índice

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>1 MUDANÇAS E EVOLUÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES E NOS SEUS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO</b>	<b>13</b>
1.1 Comunicação Organizacional: em busca de um conceito	15
1.2 Funções e objetivos da comunicação organizacional . .	21
1.3 Planejamento e estratégia . . . . .	22
1.4 Relacionamentos e um pouco de história . . . . .	24
1.5 Comunicação integrada e comunicação digital . . . . .	26
1.6 Web e comunicação organizacional . . . . .	29
1.7 Alguns requisitos para os comunicadores . . . . .	31
<b>2 BLOGS CORPORATIVOS COMO MÍDIAS SOCIAIS: POSSIBILIDADES E DESAFIOS</b>	<b>33</b>
2.1 Características das mídias sociais . . . . .	36
2.2 Cuidados e planejamento . . . . .	38
2.3 Um pouco sobre blogs . . . . .	41
2.4 Blogs corporativos como mídias sociais . . . . .	44
2.5 Relacionamento e foco no consumidor . . . . .	47
2.6 Perspectivas e desafios . . . . .	51
2.7 Alguns indicativos de pesquisas . . . . .	54
<b>3 CONSTRUÇÃO DE UMA PROPOSTA PARA AVALIAÇÃO DE BLOGS CORPORATIVOS</b>	<b>59</b>
3.1 Opções metodológicas . . . . .	59
3.2 Objetivos . . . . .	63
3.3 Justificativa . . . . .	63
3.4 Problema de pesquisa . . . . .	63
3.5 Questões de pesquisa . . . . .	64
3.6 O que disseram os especialistas . . . . .	64
3.7 Uma proposta para avaliação de blogs corporativos . .	72
3.8 Avaliação dos blogs . . . . .	75
3.8.1 Avaliação do Blog da Gol . . . . .	76
3.8.2 Avaliação do ClaroBlog . . . . .	82
3.8.3 Avaliação do Blog Tecnisa . . . . .	88

3.8.4	Avaliação do Blog da DoceShop . . . . .	92
3.8.5	Avaliação do Blog da Locaweb . . . . .	96
3.9	O que responderam os responsáveis pelos blogs . . . .	100
3.10	Um resumo das avaliações . . . . .	104
<b>4</b>	<b>PERSPECTIVAS PARA O PRESENTE</b>	<b>107</b>
4.1	O essencial . . . . .	107
4.2	Oportunidades de relacionamento . . . . .	109
4.3	Comunicação entre iguais . . . . .	112
4.4	Crises nas mídias sociais . . . . .	114
4.5	Um espaço ainda a explorar . . . . .	116
	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>120</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>124</b>

Dissertação apresentada em cumprimento parcial às exigências do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, da UMESP – Universidade Metodista de São Paulo, para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof Dr. Wilson da Costa Bueno

*Dedico este trabalho à minha família, sobretudo  
à esposa Gisele e ao filho Gustavo, que tão bem  
souberam me permitir um tempo para reflexão.  
As ausências necessárias certamente  
não foram em vão.*

*Agradeço, em primeiro lugar, à Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, que me deu a oportunidade da dedicação ao mestrado. Na Embrapa, em especial, agradeço ao colega Derli Prudente Santana pelo providencial puxão de orelhas num momento decisivo antes do curso. Agradeço também à Universidade Metodista de São Paulo, nas pessoas de seus professores e técnicos administrativos. Um agradecimento e um reconhecimento especiais a Wilson da Costa Bueno, que me deu a honra de ser seu orientando. E também aos colegas que percorreram juntos comigo o período do mestrado, mesmo que parte dele à distância. Sem dúvida, foi um tempo valiosíssimo de reflexão e aprendizado.*

## ***RESUMO***

As características desejadas a um blog corporativo eficiente do ponto de vista da comunicação são o tema desta dissertação. Buscou-se compreendê-las, assim como listá-las, verificar a aplicabilidade de tais características e relacionar ganhos à imagem pública de uma empresa através da ferramenta. A metodologia empregada foi o estudo múltiplo de casos, com análise de cinco blogs que contêm a maior parte das competências sugeridas em protocolo de avaliação construído a partir de leituras, entrevistas e visitas a blogs. Cada blog estudado possui pontos fortes distintos, mas também melhorias que precisam ser consideradas. Comportamentos de abertura e transparência totais ao diálogo ainda são mais discursos que práticas nas organizações brasileiras, que precisam aproveitar melhor as oportunidades de relacionamento que as mídias sociais trouxeram.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; mídias sociais; blog corporativo.

## ***RESUMEN***

Las características deseadas para un blog corporativo eficiente desde el punto de vista de la comunicación son objeto de esta tesis. Tratamos de entender, así como una lista de ellos, para verificar la aplicabilidad de estas características y ganancias relativas a la imagen pública de una empresa a través de la herramienta. La metodología empleada fue el estudio de casos múltiples, con el análisis de los cinco blogs que contienen la mayor parte de las competencias propuesto en el protocolo de evaluación construido a partir de lecturas, entrevistas y visitas a los blogs. Cada blog ha estudiado diferentes puntos fuertes, pero también las mejoras que deben tenerse en cuenta. Comportamientos de apertura y transparencia total para el diálogo aún más discursos que se practica en las organizaciones que necesitan para aprovechar mejor las oportunidades de creación de redes que los medios sociales aportan.

**Palabras clave:** comunicación organizacional, medios de comunicación social, blog corporativo.

## ***ABSTRACT***

The desired characteristics for a corporate blog efficiently from the standpoint of communication are the subject of this dissertation. We tried to understand them as well as list them, to verify the applicability of these characteristics and gains relating to the public image of a company through the tool. The methodology used was the study of multiple cases, with analysis of five blogs that contain most of the skills suggested in the evaluation protocol constructed from readings, interviews and visits to blogs. Each blog has studied different strengths, but also improvements that need to be considered. Behaviors of total openness and transparency are even more dialogue discourses practices in organizations that need to take better advantage of opportunities that social media relationship brought.

**Keywords:** organizational communication, social media, corporate blog.

## INTRODUÇÃO

A utilização de blogs no processo de comunicação das empresas brasileiras tem sido crescente. Juntos com outras mídias sociais, eles colaboram para a abertura ao diálogo em tempos de transparência e de dinamismo no relacionamento com os públicos de interesse. A interatividade é o principal potencial dessas mídias. No caso dos blogs, erros e acertos convivem nas práticas adotadas pelas empresas. Nesse contexto, surge o problema de pesquisa tratado nesta dissertação: que características espera-se haver nos blogs corporativos para que eles promovam ganhos efetivos na imagem pública da empresa que representam?

É importante discutir sobre blogs na comunicação organizacional por conta da expressiva profissionalização da área nas últimas décadas no Brasil. Essa profissionalização não pode ignorar uma das ferramentas que mais apresenta potencial de incremento na imagem e até na reputação públicas das empresas. A aplicabilidade dos resultados da pesquisa realizada pode ser vista como promissora, já que construiu-se um protocolo de avaliação de dez características desejáveis aos blogs corporativos. A intenção foi colaborar para o crescimento da área.

Como objetivo principal desta dissertação, buscou-se compreender as características desejadas a um blog corporativo eficiente do ponto de vista da comunicação, reunindo-as numa proposta única de avaliação. Listar tais características, verificar se elas têm sido praticadas e relacionar ganhos para a empresa que usa eficientemente o blog como ferramenta de comunicação foram os objetivos específicos.

Não houve construção inicial de hipóteses, mas foram selecionadas três questões para pesquisa e reflexão. A primeira relaciona-se a sugestões e críticas, principalmente de consumidores insatisfeitos. Estar aberto a elas e respondê-las seriam atitudes básicas quando se trabalha com blogs em empresas. Outra questão está relacionada ao monitoramento de como os públicos utilizam o blog, que seria uma prática essencial para o sucesso da atuação nessa mídia social. A terceira questão de pesquisa foi a necessidade de um permanente convencimento, tanto do corpo diretivo como dos demais funcionários, para mostrar que o blog pode contribuir para melhorias na imagem pública da organização.

Metodologicamente, este trabalho foi uma pesquisa qualitativa, com revisão bibliográfica de dois temas principais – comunicação organizacional e blogs como mídias sociais – e o estudo de caso como técnica de pesquisa. Cinco blogs corporativos foram objetos de estudo durante o período de agosto a novembro de 2011. Os instrumentos de pesquisa utilizados foram entrevistas semiestruturadas com dois atores diferentes: especialistas em mídias sociais reconhecidos pelo mercado brasileiro de comunicação e responsáveis pelo gerenciamento dos blogs analisados.

Na análise, foram considerados todos os posts publicados (num total de 312) e os respectivos comentários (que somaram 5.114), numa média de 16,4 comentários por post. Além dos posts, outros recursos foram considerados, como possibilidade de compartilhamento via Facebook, Twitter e Google+. Foram objetos de pesquisa: Blog da Tecnisa (<http://www.blogtecnisa.com.br>), o primeiro blog corporativo do mercado imobiliário brasileiro; Claro Blog (<http://www.claroblog.com.br>), da operadora de telefonia celular; Blog da DoceShop (<http://www.doceshop.com.br/blog>), microempresa sediada no interior de São Paulo; Blog da Locaweb (<http://blog.locaweb.com.br>), empresa que oferece serviços de internet; e Blog da Gol (<http://blog.voegol.com.br>), da empresa de aviação civil.

O corpo da dissertação está dividido em quatro capítulos. O primeiro, de natureza teórica, discute algumas mudanças que têm ocorrido nas organizações e em seus processos comunicativos. Nele, busca-se um conceito de comunicação organizacional e discutem-se suas funções e objetivos, além de temas como planejamento, estratégia e relacionamento com públicos de interesse. A interface entre web e comunicação organizacional também é tratada, assim como a comunicação integrada e a comunicação digital.

No segundo capítulo, também teórico, o assunto são as possibilidades e os desafios dos blogs corporativos. Entre os tópicos abordados, estão algumas características das mídias sociais, cuidados e planejamento na atuação nesses ambientes e os blogs corporativos como mídias sociais. O relacionamento e o foco no consumidor, além de perspectivas e desafios para os profissionais da área e alguns resultados de pesquisas, completam o conteúdo teórico.

O terceiro capítulo traz as opções metodológicas utilizadas e lista

objetivos, justificativa, problema e questões de pesquisa. Os resultados das entrevistas com especialistas e com os responsáveis pelos blogs também compõem essa parte. A proposta para avaliação de blogs corporativos, com as dez características entendidas como importantes para melhorias na imagem pública das empresas, é descrita neste capítulo. Logo a seguir, estão as análises propriamente ditas de cada um dos cinco blogs.

Já o quarto capítulo discute perspectivas para o presente nos trabalhos com mídias sociais em geral – e com o blog corporativo em particular – na comunicação organizacional. Está dividido em cinco subcapítulos: “O essencial”; “Oportunidades de relacionamento”; “Comunicação entre iguais”; “Crises nas mídias sociais”; e “Um espaço ainda a explorar”.

## **1 MUDANÇAS E EVOLUÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES E NOS SEUS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO**

“Se a comunicação organizacional não for concebida como um todo único, o conceito perde a sua identidade. Se ela for reduzida à combinação de dois outros fenômenos (comunicação e organização), extingue-se em suas origens”.

CASALI, Adriana Machado. In: KUNSCH, Margarida (2009, p. 122)

As organizações têm passado por importantes mudanças nos últimos anos. Peças fundamentais em um mundo cada vez mais complexo e caracterizado por interações dos mais variados tipos, elas muitas vezes são o próprio local onde tais interações ocorrem. Compreender o funcionamento das organizações é fundamental para se discutir a comunicação que se processa nelas. Um primeiro conceito diz que organização é

um fenômeno social e, portanto, um processo humano no qual as questões hoje se concentram em comunicar e se relacionar; organização, por conseguinte, não significa mais simples recipientes nos quais as atividades de comunicação ocorrem. Comunicação está diretamente relacionada com o desenvolvimento de uma organização (MARCHIORI, 2008, p. 249).

Os conceitos de organização e comunicação se mostram bastante próximos. Mais que isso: se revelam influenciadores um do outro. Essa influência recíproca é um ponto que deixa claro como se dão os processos sociais no século XXI, marcado por transformações rápidas e constantes. Num piscar de olhos, as coisas já não são mais como foram há pouco. A maneira como as organizações se comportam e se relacionam com seus vários públicos também muda o tempo todo, adaptando-se às diferentes situações vivenciadas. Outro conceito, este de Nassar (2009a, p. 62), compreende organização como um “[...] sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se

relaciona, de forma endógena, com os seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade”.

Entre as características comuns a todas as organizações, Nassar (2009a, p. 62-63) elenca os relacionamentos entre pessoas, a divisão interna de trabalho, sua memória, história e identidade próprias, a necessidade de enfrentar o desafio das mudanças e a busca por resultados. Outras características podem ser acrescentadas, como a necessidade de adaptação às demandas dos clientes ou consumidores – hoje muito mais conscientes de seus direitos e, portanto, mais cidadãos –, e a consideração de itens como as responsabilidades social e ambiental, ultrapassando a luta pura e simples por ganhos financeiros.

A necessidade de cultivar o diálogo, a transparência e uma relação saudável com seus públicos de interesse é ressaltada por Bueno (2009, p. 384). A convivência entre organizações e públicos (sejam esses formados por pessoas ou outras organizações) exige, na visão do autor: aproximação e não distanciamento; e diálogo, não afirmação de autoridade. Essas necessidades, que podem consideradas recentes, nada mais fazem do que provar o poder cada vez maior dos públicos que se relacionam com as organizações. De meros receptores de informações e mensagens, eles passaram a também expressar opiniões, muitas vezes absolutamente contrárias aos objetivos e aos propósitos das organizações. Ouvi-los e respondê-los são comportamentos mínimos que se espera, hoje, das organizações comprometidas com seus públicos e com um mundo menos desigual, inclusive quanto ao acesso à informação e à participação.

As organizações realizam suas atividades, portanto, num mundo bastante diferente do que existia há 10 ou 15 anos. Aquele comportamento, ainda observado em grande número de organizações, no qual elas falavam o que queriam e consideravam realizado o processo de comunicação, não atende mais aos clientes/consumidores/cidadãos. Estes estão muito mais participativos e interessados em manter relacionamentos com quem está à sua volta, incluindo as organizações que têm a ver com seu cotidiano. Cabe às organizações se preparar para construir e aprimorar constantemente relações, valorizando o outro lado, ou seja, as pessoas. Como diz Bueno (2009, p. 385), “as organizações do futuro terão que superar a velha perspectiva que considera os homens (e as mulheres) como recursos (os recursos humanos) e, por fim, assumi-los

como parceiros de sua história. Essa é, definitivamente, a nova ética da inteligência”.

## **1.1 Comunicação Organizacional: em busca de um conceito**

A comunicação é atividade estruturante da vida em sociedade. Os seres humanos não conseguem viver sem praticá-la. Ao construírem o processo de comunicação, as pessoas se constroem e evoluem. De maneira parecida, ocorre com a comunicação nas organizações. Muito se discute as atribuições da comunicação organizacional e as características esperadas nos profissionais que lidam com essa atividade. Antes, porém, é preciso tentar delimitar melhor o conceito de comunicação organizacional. E começar tal tarefa observando a complexidade dessa comunicação parece um bom caminho. Kunsch (2009c, p. 112) observa que a comunicação organizacional é bem mais que um setor ou um departamento que produz e repassa informações. A autora defende a visão de comunicação como “um fenômeno inerente à natureza das organizações e que acontece em diferentes dimensões, como a humana, instrumental e estratégica, e sob fortes influências conjunturais e dos contextos econômicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos”.

Na mesma linha de raciocínio, Casali (2009, p. 122) defende que não existem dois fenômenos distintos e separados: a comunicação e a organização. Para ela, o fenômeno é único – a comunicação organizacional – e nele é impossível distinguir os componentes e estabelecer relações entre as duas partes. Há risco até de perda da identidade caso não se conceba a comunicação organizacional como um todo único: “para conceituá-la em sua totalidade, é preciso abandonar a ideia de composição, de relacionamento. A noção de comunicação organizacional dissolve-se conceitualmente quando se tenta decompor o objeto de estudo em dois fenômenos interrelacionados”.

A complexidade com que a comunicação organizacional pode ser pensada leva à necessidade de se percebê-la como local de fluxos de diversas direções e que podem (ou não) ser colaborativos. Essa é a visão de Baldissera (2009, p. 160-161), para quem a comunicação organizacional é o lugar e o meio em que a dispersão e a desordem simbólica realizam-se como uma força que gera e regenera a própria organização.

“Trata-se da arena para a manifestação das resistências, dos embates, dos confrontos que, no momento seguinte, em transações, negociações e disputas, se misturam, se associam para se constituírem em nova força, que, agora, pode ser (re)organizadora”, complementa. A incerteza é presença certa no pensar a comunicação organizacional enquanto mais que uma simples estratégia de controle e/ou um sistema pelo qual se transferem informações:

por mais que a ordem posta invista em complexos processos/sistemas de controle, tentando sufocar e/ou expurgar os processos de comunicação informais, não conseguirá eliminá-los. Fluxo de sentidos, a comunicação organizacional, em sua informalidade, encontra/(re)cria seus próprios lugares, infiltrando-se, resistindo, desafiando, subvertendo os possíveis mecanismos de controle (BALDISSE-RA, 2009, p. 161).

O autor entende que a fala oficial representa apenas parte do fluxo de sentidos que ocorre dentro das organizações, que têm suas relações atualizadas também em conversas de corredor e em outras situações informais. Boatos, fofocas, especulações e manifestações (tanto contrárias como favoráveis) também são, nesse sentido, momentos importantes. Situações e momentos como esses se somam às ações tradicionais de comunicação, como relações públicas, campanhas promocionais, jornalismo e marketing, que constituem-se formas ou processos de comunicação organizacional: “[...] a comunicação organizacional, em sentido complexo, compreende os mais diversos fluxos de sentidos que se atualizam quando das relações organizacionais, ultrapassando os lugares do planejado, do oficial, do formalizado” (BALDISSERA, 2009, p. 162).

A comunicação organizacional também pode ser pensada por outros ângulos. Farias (2009b, p. 57), por exemplo, a entende como “a área do pensamento responsável pela permanente busca de teorias e pela transformação destas em modos interpretáveis pelos agentes da comunicação, representados pela área de relações públicas”. Ele relaciona o trabalho de relações públicas à busca da opinião pública favorável a um objetivo traçado pela organização e, para atingir tal intento, utilizam-

se teorias, estratégias, técnicas e instrumentos – sendo que esses são usados articuladamente.

Já Oliveira & Paula (2007, p. 21) também remetem à ideia da efetivação da comunicação organizacional através das práticas dos três subcampos tradicionalmente considerados dentro da comunicação: as relações públicas, o jornalismo e a publicidade e propaganda. As autoras ressaltam a integração, o planejamento e a articulação das práticas comunicacionais com outros campos do conhecimento humano, como a sociologia, a política, a administração e a filosofia.

A noção de atores sociais, termo que seria mais recomendado do que públicos de interesse, é reforçada pelas autoras quando afirmam que a comunicação organizacional, além de acontecer nas interfaces com outros campos do conhecimento, promove interações entre as organizações e os atores sociais. Assim, trabalham-se dois tipos de fluxos – os informacionais (que representam as ações e os instrumentos usados para a veiculação de informações) e os relacionais (que constituem-se em oportunidades de interação e de encontro entre organizações e atores sociais) –, de maneira a colaborar para a construção de sentido sobre as ações tanto da própria organização como do ambiente em que ela está inserida. Perde-se, portanto, a noção de que as organizações estão no centro do processo comunicacional e, à sua volta, gravitam diferentes pessoas, grupos e outras organizações, genericamente considerados públicos de interesse. Essa percepção da comunicação organizacional, diferente da tradicional, mostra certa evolução no comportamento das organizações perante os públicos (ou atores sociais) ao nivelar os dois lados, que caminham para uma importância compartilhada e menos desigual no processo.

As autoras consideram que a comunicação organizacional “engloba políticas e estratégias de comunicação elaboradas a partir dos valores e objetivos da organização, numa dimensão articulada à gestão organizacional, bem como às expectativas e demandas dos atores sociais com os quais interage” (OLIVEIRA & PAULA, 2007, p. 21). Para elas, o objeto de estudo da comunicação organizacional são os processos comunicacionais, compreendidos como atos de interação, tanto planejados como espontâneos, que se estabelecem com os fluxos informacionais e relacionais.

Os processos comunicacionais também são considerados o objeto de

estudo da comunicação organizacional por Nassar (2009a, p. 73), que entende por esta última um metassistema social e tecnológico definido, de maneira dinâmica, a partir das interrelações que ocorrem com os conhecimentos e as práticas de quatro grandes áreas das ciências: sociais, humanas, exatas e biológicas.

A concepção de comunicação organizacional centrada nos processos comunicacionais que se estabelecem entre organizações e seus públicos também é reforçada por Barichello (2009, p. 345), para quem tais processos incluem tanto a proposta comunicacional estratégica da própria organização, como a circulação de mensagens por diferentes suportes midiáticos, como a interpretação que os públicos fazem de forma subjetiva. A comunicação organizacional tem ampliado o conceito de estratégia, ao incluir nele todo o processo comunicativo, envolvendo desde a emissão até a recepção, considerando-se, inclusive, as diversas possibilidades interativas e a hibridação das duas instâncias (emissora e receptora) que os meios digitais possibilitam.

Outra maneira de enxergar a comunicação organizacional é descrita por Préve, Moritz & Pereira (2010, p. 133) como, pelo menos, duas posições diferentes. De um lado, considera-se a comunicação um sub-processo que tem importante papel em outros processos da organização, por exemplo funcionando como canal para o exercício da liderança ou colaborando para a manutenção de elos entre diferentes organizações. Outra posição defende que a comunicação é o processo que constitui a própria organização e suas atividades, sendo, portanto, muito mais importante que apenas um elemento subsidiário. A comunicação, nessa vertente, é o meio através do qual, em termos gerais, as organizações são criadas e mantidas.

A busca por uma visão mais crítica e estratégica da comunicação organizacional, superando uma visão mecanicista ou instrumental, é proposta por diferentes autores. É preciso que as organizações saibam que “[...] como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou que são automaticamente respondidos e aceitos na forma em que foram intencionados” (KUNSCH, 2009b, p. 70). Complementando, a autora diz que os comunicadores precisam considerar, em seu trabalho nas organizações, os aspectos relacionais, os diversos contextos, os vários condicionamentos

(tanto internos, como externos) e a própria complexidade que permeia o processo comunicativo.

Já Mainieri & Ribeiro (2011, p. 2) defendem que, cada vez mais, a comunicação torna-se estratégica para as organizações e deixa de ter carácter meramente instrumental. Assim, adquire novos desafios, extrapola o mero fazer ou executar, complexificando-se o próprio fazer comunicacional. Também mostra evolução conceitual o fato de que “numa perspectiva dialógica, a comunicação organizacional extrapola a amarra de um processo de informação de deveres e condicionamentos e passa a incorporar relações participativas, onde o dialogismo traz a discussão e o confronto de ideias” (MAINIERI & RIBEIRO, 2011, p. 5).

Uma crítica severa que se faz é em relação a uma visão considerada hegemônica da comunicação organizacional, segundo a qual o objetivo principal dessa atividade é, pura e simplesmente, levar as organizações a uma sonhada eficácia. Fonseca Junior (2007, p. 113) defende outro ponto de vista: o de que, enquanto realidade social e histórica, a comunicação exercida pelas organizações é algo muito mais amplo e extenso. Isso se deve não apenas à multiplicidade de formas de organização existentes, mas também à natureza cada vez mais complexa das interações entre as organizações.

Duarte & Monteiro (2009, p. 357) resumem, em um quadro, o fortalecimento do diálogo e da coparticipação que a comunicação organizacional pode proporcionar, desde que seja praticada de uma maneira mais holística e aproveite as possibilidades e as oportunidades oferecidas pelas tecnologias de informação e comunicação. Apesar de referir-se mais à comunicação interna, podem-se fazer paralelos com a comunicação externa em vários pontos.

### **QUADRO I – Comunicação tradicional X comunicação contemporânea**

<b>Comunicação tradicional</b>	<b>Comunicação contemporânea</b>
Foco em produtos	Foco em processos
Vertical / descendente	Multilateral
Assimétrica	Simétrica em rede
Autocentrada e autorreferente	Foco no cidadão, no usuário, no cliente, nos públicos
Emissor → receptor	Processo plural, complexo, multifacetado, dinâmico
Informação persuasiva	Informação dialógica
Publicidade / divulgação jornalística / eventos	Múltiplos instrumentos
Mecânica	Orgânica
Massiva	Customizada, segmentada, individualizada
Discurso da autoridade	Argumentos dos sujeitos
Ferramenta de poder	Processo para autonomia, solidariedade, sociabilidade
Receptor passivo	Participantes ativos da comunicação
Fragmentação	Integração
Comunicação do emissor	Coconstrução, experiência conjunta, partilha
Cultura da emissão, da divulgação	Cultura da interface, da interação, do diálogo
Lógica da disseminação	Lógica de despertar o interesse, o acesso e a compreensão
Transmissão	Compartilhamento / cooperação
Informação como “espelho da realidade”	Informação como “construção social”

Fonte: elaborado por Duarte e Monteiro (2009, p. 357).

## **1.2 Funções e objetivos da comunicação organizacional**

A comunicação organizacional tem avançado bastante quanto ao desenvolvimento de suas funções e ao alcance de seus objetivos. Cada vez mais, as organizações estão cientes de que, através de ações, atividades, projetos e programas de comunicação, poderão alcançar de maneira rápida e consistente seus propósitos, que geralmente passam por aumentar sua participação no mercado e por incrementar seu relacionamento com os diversos públicos de interesse. Para isso, é essencial compreender, da maneira mais completa possível, as possibilidades trazidas por uma comunicação profissional. O tempo em que os profissionais de comunicação eram meramente tarefeiros ficou pra trás nas organizações, ao menos entre aquelas que se preocupam em atualizar seu posicionamento num mundo crescentemente complexo e caracterizado pela formação de redes em diversos sentidos.

Terra (2006a, p. 56) considera que cabe à comunicação por ela chamada corporativa analisar tendências, assessorar a direção e estabelecer programas de ação que sirvam aos diversos interesses presentes numa organização. Além dos interesses da própria organização, é importante também considerar os interesses de acionistas, clientes, fornecedores, organizações oficiais e outros públicos. Fica claro o papel estratégico dos profissionais de comunicação, ao se anteciparem a possíveis situações que coloquem em risco aspectos fundamentais às organizações, como sua imagem e sua reputação públicas.

O caráter estratégico também é ressaltado por Corrêa (2009b, p. 172), que acrescenta um discurso uniforme e coerência das mensagens como elementos integradores e alinhadores de todas as possibilidades de relacionamento com os públicos. Para a autora, a essência da comunicação organizacional passa pela função de estabelecer canais de comunicação e também as respectivas ferramentas para que a organização possa falar da melhor maneira possível com esses públicos. A função essencial da comunicação organizacional parece até primária, mas é importante ressaltar essa base, ainda hoje não observada por boa parte das organizações.

As funções primordiais da comunicação organizacional podem ser resumidas como “a criação e o desenvolvimento de conhecimento para

que se possa consolidar o futuro de uma empresa, fazendo valer suas atitudes em nível interno e externo, trabalhando de maneira integrada sua identidade, imagem e reputação organizacionais” (MARCHIORI, 2008, p. 259). Dessa maneira, os profissionais têm evoluído de uma postura tática, em que quase não participavam das decisões da organização referentes à sua área de atuação, para uma postura mais estratégica, agindo, inclusive, diretamente na construção da própria realidade da organização.

### **1.3 Planejamento e estratégia**

A necessidade de os profissionais de comunicação organizacional trabalharem de maneira estratégica parece um consenso. Os ganhos que uma ação estratégica e planejada pode proporcionar às organizações são bastante atrativos, passando pelo aumento de consumidores ou clientes de seus produtos e serviços. No entanto, executar um planejamento e atuar de maneira estratégica configuram-se como desafios para os quais nem todas as organizações estão preparadas. É preciso desfazer-se de algumas maneiras de enxergar o mundo e as relações que nele se estabelecem, abrir-se ao novo e, sobretudo, compreender a velocidade das mudanças que permanentemente afetam nosso cotidiano. Para encarar essa nova realidade, é preciso avançar nas práticas comunicacionais dentro das organizações:

planejar e administrar a comunicação das organizações hoje, no contexto de uma sociedade complexa diante de um ambiente de mercado altamente competitivo, requer do gestor responsável conhecimentos em planejamento, gestão e pensamento estratégicos e bases científicas da própria área de comunicação que ultrapassem o nível das técnicas e de uma visão linear, cujos roteiros muitas vezes ignoram condicionamentos externos e possíveis conflitos (KUNSCH, 2009, p. 109-110).

A importância do planejamento em comunicação organizacional é reforçada por outros autores. Pereira et al. (2009, p. 302) consideram que é preciso que os processos de comunicação ultrapassem as mídias (sejam tradicionais, digitais ou alternativas) e tenham políticas, es-

tratégias e ações planejadas. Dessa maneira, a comunicação é encarada como um vetor estratégico, indo além do caráter operacional dentro das organizações.

Mas, como não poderia deixar de ser, há riscos. Um deles é que “quando analisamos a comunicação organizacional numa perspectiva dialógica, vemos que essa comunicação planejada perde força e a construção e disputa de sentidos ganham contornos mais delineados” (MAI-NIERI & RIBEIRO, 2011, p. 7). Está posto, pois, um grande desafio: o de avançar a comunicação dentro das organizações para um patamar estratégico, sem, contudo, esquecer que, dentro delas, ocorrem permanentes e perigosas relações de disputa. Caminhar bem por uma espécie de estrada cheia de explosivos passa a ser mais uma tarefa dos comunicadores organizacionais.

Hoje, de acordo com Ferrari (2009a, p. 156-157), a comunicação desempenha um novo papel enquanto processo através do qual realidades compartilhadas são construídas e gerenciadas. Dentro das organizações, a comunicação é encarada como estratégica quando passa a ser importante, enquanto ferramenta de execução, para o cumprimento da missão e para o atingimento dos objetivos propostos. Entendendo que é preciso que cada setor da organização tenha missão e objetivos específicos, mas ao mesmo tempo direcionados aos objetivos maiores da organização, pode-se afirmar que a comunicação só tem sentido quando encarada dentro de uma dimensão estratégica.

Já Oliveira & Paula (2007, p. 23) entendem que uma concepção estratégica da comunicação organizacional parte da consciência de que é preciso se relacionar, de maneira intencional e estruturada, com a sociedade. Além disso, prestações de contas sobre a sua atuação e o reconhecimento do papel e das ações dos atores sociais são atitudes esperadas dentro das organizações. Reforçando essa percepção da comunicação, a concepção estratégica da comunicação organizacional “presupõe a ampliação do seu papel e de sua função para conquistar espaço gerencial, de modo a auxiliar as organizações a promover e revitalizar seus processos de interação e interlocução com os atores sociais, articulados com suas políticas e objetivos estratégicos” (OLIVEIRA & PAULA, 2007, p. 39).

## 1.4 Relacionamentos e um pouco de história

Criar, manter e cultivar relacionamentos transparentes, em que ambos os lados ganhem, é requisito fundamental para as organizações modernas no trato com os públicos de seu interesse. Identificar os públicos, suas necessidades e colaborar para que tais necessidades sejam atendidas da melhor forma possível são práticas que aumentaram consideravelmente a importância da comunicação para as organizações nos últimos anos. De maneira oposta, ignorar os públicos, praticando uma comunicação de mão única ou do tipo “eu falo, vocês ouvem e fica nisso mesmo”, é como assinar um atestado de falência. Não diretamente falência financeira, mas falência na imagem e na reputação públicas que, invariavelmente, acabam ocasionando também a falência financeira.

Para Bueno (2003, p. 52), as organizações com perfil moderno já perceberam que a palavra-chave é relacionamento, estão conscientes de que é fundamental criar condições para que os momentos de contato aconteçam em número cada vez maior e descobriram que é preciso encarar os compradores como clientes, estabelecendo compromisso com eles. São grandes desafios que estão postos a todas as organizações: “construir relacionamentos só é possível quando se conhece – e se respeita – efetivamente o cliente que está do outro lado. Quem fere este princípio terá poucas chances de sair-se bem, porque o cliente (agora cidadão) está atento a estes deslizes e não perdoa quem os pratica” (BUENO, 2003, 54).

O objeto central de toda a comunicação organizacional, na visão de Ferrari (2009b, p. 89), são os públicos. Ao classificá-los por ordem de importância, é preciso ter a consciência de que as expectativas desses públicos têm que ser conhecidas e assimiladas pelas organizações. Em outras palavras, compreender os interesses dos públicos com que mantêm relacionamentos traz para as organizações um importante diferencial de mercado, que certamente faz com que as melhores permaneçam e conquistem cada vez mais clientes.

Os relacionamentos e as interações que ocorrem entre organizações e seus públicos mostram que não existe protagonista ou ator secundário nesses processos. Ambos são igualmente importantes e se influenciam

mutuamente. Conforme a situação, um lado parece prevalecer sobre o outro; mudando o cenário, pode ser que altere também o influenciador.

No processo de interação com a sociedade, a organização não é soberana, visto que se movimenta à base de construções e estratégias – produtos de múltiplas operações objetivas e subjetivas – que acontecem no interior do seu ambiente e fora dele, para legitimar publicamente sua atuação. Obviamente, ela é produtora de ações, mas só a partir da interação com os atores sociais, elas adquirem sentido (OLIVEIRA & PAULA, 2007, p. 51).

A comunicação organizacional no Brasil tem uma história relativamente recente. Segundo Oliveira & Paula (2007, p. 19), até o final da década de 1980, a atuação dos profissionais da área era tática e resumia-se à produção de jornais internos e a ações de comunicação externa de caráter esporádico. Logo em seguida, as autoras dizem que

no regime político autoritário dominante até a metade daquela década, a maioria das organizações no país contava com a proteção do governo e com a desmobilização da sociedade civil. Assim, mantinha postura fechada e autoritária em relação aos atores sociais. Os movimentos organizados a partir da estabilidade democrática e da ampliação dos direitos civis no final dos anos 80 provocaram uma mudança na postura das organizações, que passaram gradativamente a estabelecer e sustentar canais internos e externos de comunicação (OLIVEIRA & PAULA, 2007, p. 19).

Segundo Bueno (2003, p. 4-8), que também sugere um histórico da área, salientando que a divisão temporal tem caráter meramente didático, são cinco os momentos da história da comunicação empresarial brasileira. Antes dos anos 1970, as atividades de comunicação eram fragmentadas nas empresas e eram raras as organizações que mantinham um departamento ou setor responsável pelas atividades da área. O segundo momento seria a década de 1970, quando o mercado começa a receber os profissionais formados nos pioneiros cursos de comunicação e a maioria das empresas privadas de médio e grande portes cria departamentos ou setores específicos.

Os anos 1980 seriam o terceiro momento da história e “deram o impulso que faltava à comunicação empresarial, que ganhou status nas organizações e passou, efetivamente, a ser um campo de trabalho profícuo, atraindo profissionais de todas as áreas” BUENO (2003, p. 5). O autor destaca a elaboração, na segunda metade da década, da primeira política de comunicação social de uma empresa brasileira: a Rhodia. Já os anos 1990 trouxeram um refinamento ao conceito de comunicação empresarial, que passou a ser vista como estratégica, vinculando-se a negócio e sendo comandada por profissionais que tinham uma visão abrangente tanto da comunicação como do mercado de atuação da empresa.

O quinto e último momento desta didática divisão da história da comunicação empresarial brasileira seriam os anos 2000, em que a área vivenciou uma importante ascensão, tornando-se elemento diretamente ligado à inteligência empresarial. Ela deixa de ser apenas um apêndice na gestão das empresas e conquista destacada posição, provendo conhecimentos e estratégias para, mais do que superação, prevenção de conflitos.

## **1.5 Comunicação integrada e comunicação digital**

O conceito de comunicação organizacional integrada é trabalhado por Kunsch (2009c, p. 114), que o entende como o conjunto formado por três instâncias da comunicação: a administrativa (também chamada interna), a institucional e a mercadológica. Em cada uma dessas instâncias, há várias atividades ligadas ao dia-a-dia profissional dos comunicadores organizacionais. A comunicação administrativa/interna relaciona-se com o processo comunicativo, os fluxos informativos, as redes formais e informais, as barreiras e as mídias internas. Já a comunicação institucional (bastante ligada às relações públicas) lida com marketing social, marketing cultural, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, identidade corporativa, imagem corporativa, editoração multimídia e publicidade institucional. Por sua vez, a comunicação mercadológica (estritamente relacionada ao marketing) envolve trabalhos com publicidade, promoção de vendas, feiras e exposições, marketing direto, merchandising e venda pessoal.

A divisão proposta pela autora tem caráter apenas didático, sendo

utilizada para clarear as funções dos diferentes profissionais que trabalham na área. Existem interseções entre as três instâncias, que não são, de forma alguma, estanques e suficientes por si mesmas. E é justamente nas interrelações que aparecem importantes parcerias entre profissionais tão diferentes como o jornalista e o relações públicas. Sendo uma parceria honesta, transparente e propositiva, certamente o trabalho de um melhorará o desempenho do outro. E, no final, saem ganhando tanto ambos como a organização na qual trabalham.

Outra autora que faz uma divisão parecida é Corrêa (2009a, p. 322), que descreve na FIGURA 1 a comunicação digital integrada:

**FIGURA 1 – Comunicação digital integrada**



Fonte: elaborada por Corrêa (2009a, p. 322).

A concepção de Kunsch (2009c, p. 113) sobre comunicação organizacional tem diferentes vertentes. Enquanto disciplina acadêmica, lida com o fenômeno da comunicação que ocorre no agrupamento de pessoas formadoras de uma organização e que a ela se ligam em torno de uma cultura e de objetivos comuns. A área busca compreender o sistema como um todo: seu funcionamento, seus processos, os fluxos existentes, as redes, as barreiras, os meios, os instrumentos, os diferentes níveis de recepção da comunicação cotidiana e as implicações dentro desse con-

texto. Ainda de acordo com a autora, a comunicação organizacional integrada analisa as manifestações e as expressões discursivas que se dão nas diferentes modalidades comunicacionais para que se criem e se mantenham relacionamentos com os públicos, a opinião pública e a sociedade.

Os conceitos de comunicação organizacional, comunicação integrada e comunicação digital, de certa forma, encontram-se bem próximos. A comunicação digital pode ser definida, por exemplo, como “o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação, bem como de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações” (CORRÊA, 2009b, p. 173). Percebe-se uma ligação estreita entre os três conceitos, ainda mais quando a autora prossegue dizendo que a comunicação digital lida com escolha de opções tecnológicas, tanto já disponíveis como em desenvolvimento, que serão oportunamente usadas e aplicadas por uma organização e seus públicos específicos.

Outra definição de comunicação digital, também diretamente relacionada à comunicação organizacional, é de Terra (2006a, p. 67), para quem a soma de um vasto ferramental (que inclui intranet, TV via satélite, TV digital, blogs, chats, podcasts e outras opções) de natureza digital que informa, treina e motiva públicos da organização constitui a comunicação digital. A autora lembra a evolução ocorrida com a comunicação de massa, que passou dos meios impressos aos eletrônicos e, recentemente, aos digitais, para destacar a incorporação desse ferramental feita pela comunicação por ela chamada corporativa. A importância da incorporação das tecnologias de informação e comunicação no processo de comunicação, não apenas o organizacional, é expressa quando percebe-se que:

o aporte conceitual e processual das TICs para o campo da comunicação fez com que termos como interatividade (a possibilidade do usuário de interagir com a informação disponibilizada no meio digital), multimedialidade (capacidade, outorgada pelo suporte digital, de combinar na mesma mensagem pelo menos um dos seguintes elementos: texto, imagem e som) e hipermedialidade (capacidade de interconectar diversos textos digitais entre si) passassem a integrar a rotina do processo comunicativo nos ambientes

corporativos, institucionais, midiáticos e sociais (CORRÊA, 2009b, p. 170).

## **1.6 Web e comunicação organizacional**

O uso de ferramentas e de instrumentos da web, sobretudo da web 2.0 (marcada essencialmente pelo alto grau de interatividade permitida), traz avanços às práticas de comunicação organizacional. Para Terra (2006a, p. 13), os ambientes passam a ser hipermidiáticos, no lugar de multimidiáticos, já que agora as mídias dialogam, interferem e interagem entre si, complementando informações e fazendo crescer as possibilidades de sentido das mensagens trocadas. Em comparação com os meios tradicionais de comunicação, a web traz a possibilidade de leitura de mensagens não-lineares ou hipertextuais, o que multiplica os caminhos pelos quais se pode navegar. A autora destaca que “para manter uma comunicação de sucesso na web, a organização deve realizar um planejamento de relações públicas, no qual a palavra-chave é relacionamento e as linguagens de comunicação monodirecional são facilmente absorvidas pela interatividade da web” (TERRA, 2006a, p. 32). Para que não desperdicem as oportunidades trazidas pela web 2.0 no processo de comunicação, é preciso que as organizações se programem e planejem bem suas ações e atividades na área. Um grande risco que se corre é agir de maneira que lembre o comportamento da comunicação de massa (eu falo, vocês ouvem), deixando de aproveitar os benefícios da comunicação em rede (em que todos falam e ouvem ao mesmo tempo, sem protagonismo). Assim como a comunicação organizacional tradicional – aquela que lida com meios impressos e eletrônicos –, a digital também requer bastante cuidado e extensas discussões antes de ser implementada. Não é inteligente, por exemplo, criar perfis nas mídias sociais apenas porque os concorrentes possuem; antes, é essencial uma reflexão profunda e séria sobre a necessidade e a viabilidade de participar de ambientes em que a interatividade e a agilidade são requisitos básicos.

Corrêa (2009a, p. 325) critica a implantação de tecnologias recentes, a exemplo de blogs e podcasts, como ferramentas de comunicação organizacional sem a devida e anterior adequação quanto à funcionalidade e à oportunidade dentro do plano de comunicação da em-

presa. A autora se mostra preocupada com certo modismo na implantação de ferramentas tecnológicas na comunicação organizacional:

na prática, o ritmo com que as TICs vêm transformando os processos de comunicação pode provocar um círculo vicioso de introdução de novas ferramentas, meios diferenciados nos processos de comunicação corporativa que muitas vezes não geram eficiência nem eficácia comunicacional, mas dão ao processo como um todo e, por consequência, à empresa uma imagem de up-to-date e pioneirismo antecipador (CORRÊA, 2009a, p. 325).

Os riscos da falta de planejamento no uso das mídias sociais são ressaltados por Silva (2011, p. 13), para quem várias empresas embarcam no modismo, “mas não se preparam com uma política de comunicação clara e adequada, dando margem ao improviso e correndo sérios riscos quanto à divulgação e veiculação de conteúdos inapropriados relacionados à organização”. Infelizmente, situações como essa são muito comuns. Talvez pelo fato de as mídias sociais serem relativamente recentes nas organizações, têm ocorrido muitas tentativas e erros e faltado um planejamento mínimo de atuação em tais ambientes. As consequências, como não é difícil prever, envolvem arranhões que podem ser sérios na imagem e na reputação públicas das organizações.

Um outro ponto importante no debate sobre o uso de tecnologias 2.0 refere-se à maneira como se processa a comunicação nas organizações. Para Duarte & Monteiro (2009, p. 340-341), mesmo com toda a tecnologia disponível, a comunicação praticada ainda tende a ser burocrática e de cima pra baixo, utilizando-se retórica e sofisticados instrumentos para que a informação de interesse da alta gerência seja distribuída e para se buscar apoio. Os autores lembram que se discute muito a capacidade que as novas tecnologias têm de otimizar os fluxos de informação nas organizações, proporcionando a eles rapidez, agilidade e alcance. Mas, sozinhas, essas tecnologias não garantem a criação e a manutenção, nas organizações, de fluxos de informação que se mostrem eficientes. É fundamental, portanto, que se mudem o comportamento e as práticas de comunicação dentro das empresas.

## **1.7 Alguns requisitos para os comunicadores**

Com tantas novas possibilidades trazidas pela web 2.0 e por suas várias ferramentas (blogs, microblogs, redes sociais, podcasts etc.), é natural esperar mudanças no comportamento dos profissionais de comunicação organizacional. Não é mais possível ficar apenas olhando esses ambientes fervilharem com discussões muitas vezes acaloradas, em que nomes de organizações são citados a toda hora e nem sempre – ou, talvez, quase nunca – de maneira positiva. Os comunicadores, na visão de Terra (2006a, p. 83), precisam ficar atentos quanto às próximas tendências tecnológicas para que antecipem desafios, criem comunicação e firmem-se como executivos estratégicos na área. Participar das conversações que se travam viabilizadas pelas novas tecnologias também é essencial, até para que os comunicadores tenham melhor embasamento para decidir se as organizações em que trabalham precisam usar ferramentas 2.0. Além disso, o monitoramento e a avaliação dessas ferramentas e a percepção de pessoas ou grupos que estejam falando, bem ou mal, das organizações são comportamentos esperados.

Especificamente em relação ao profissional de relações públicas, sua nova função é “a força articuladora das redes de relacionamento com foco na construção de uma reputação (baseada em uma identidade organizacional), em um jogo de projeção de imagem e leitura por parte dos grupos de interesse, construindo a marca” (PEREIRA et al., 2009, p. 302). Para os autores, o que está em jogo é a credibilidade do sujeito do discurso, ou seja, a própria instituição, enquanto ator social produtivo e político. Assim, percebe-se a importância da dimensão institucional, que, de certa forma, sistematizará todo o processo comunicacional de uma organização.

Planejamento, gerenciamento e governança: é com elementos como esses que os comunicadores que trabalham com comunicação digital nas organizações lidam. É uma tarefa complexa, mas que traz ganhos às empresas:

o comunicador, ao enveredar pelo mundo da comunicação digital corporativa, tem diante de si uma tarefa complexa que se apresenta constantemente em uma relação indissolúvel entre planejamento, gerenciamento e governança. É uma tarefa que ganha volume conforme o tamanho e a a-

brangência física da organização, ou seja, uma tarefa que ganha perenidade e status estratégico quanto mais a organização possui uma postura proativa diante das TICs (CORRÊA, 2009a, p. 332).

Em relação aos atributos recomendados aos profissionais que atuam em comunicação organizacional, Bueno (2003, p. 12) relaciona alguns:

[...] o conhecimento do mercado em que a organização atua, do perfil dos públicos com que ela se relaciona e dos canais utilizados para promover este relacionamento. Mais ainda: o comunicador empresarial não pode se reduzir a um mero executor de tarefas – redator de releases ou de house organs, organizador de eventos, criador de logos ou banners –, mas tem que estar em sintonia com os novos processos de gestão, com as novas tecnologias, sendo capaz de mobilizar pessoas e se integrar a equipes para a realização de um objetivo comum (BUENO, 2003, p. 12).

O próximo capítulo discutirá um dos grandes desafios para os comunicadores organizacionais do século XXI: a utilização consciente, planejada e eficiente das mídias sociais em seu trabalho. Sem imaginá-las como revolucionárias ou salvadoras da pátria, é plenamente possível entendê-las como uma das opções mais interessantes já surgidas quando o assunto é relacionamento dinâmico e transparente com os muitos públicos de interesse de uma organização.

## **2 BLOGS CORPORATIVOS COMO MÍDIAS SOCIAIS: POSSIBILIDADES E DESAFIOS**

“A chave para usar as mídias sociais está em ter o que dizer e planejar como fazê-lo. A ferramenta em si é secundária, pois o contexto muda o tempo todo”.

(TERRA, 2011a, p. 5)

De maneira crescente, as organizações têm utilizado ferramentas de mídias sociais para construir, manter e incrementar relacionamentos com seus públicos de interesse. Através de perfis públicos em ambientes interativos como blogs, Facebook, Twitter, Youtube e Flickr, as organizações podem mostrar seus pontos de vista, ouvir o que seus clientes têm a dizer e, principalmente, responder, criando um diálogo dinâmico que, em outras ferramentas de comunicação, é mais difícil. Sem dúvida, a internet é um meio que aumentou sensivelmente as possibilidades de interação e de participação de seus usuários nos processos comunicacionais. E, dentro desse contexto de internet, sociedade da informação e sociedade do conhecimento, as mídias sociais se destacam.

Muito se tem debatido sobre mídias sociais e as múltiplas oportunidades que elas permitem tanto às pessoas como às organizações. Diminuir distâncias físicas e aproximar o que, a princípio, parece incompatível são alguns benefícios que elas podem trazer. É preciso, no entanto, nunca esquecer que as mídias sociais são meras ferramentas que colaboram para uma comunicação mais dinâmica e transparente. O que conta, como sempre foi e provavelmente sempre será, é o uso que se faz delas. As possibilidades estão colocadas; resta às pessoas e às organizações saber aproveitá-las, aplicando-as à sua realidade.

Ainda permanece alguma confusão entre os termos mídias sociais e redes sociais. Sem qualquer preciosismo, é necessário realmente deixar bem claras as diferenças entre ambos. Cipriani (2011, p. 5) relaciona mídias sociais e web 2.0, ao afirmar que esta última é a plataforma tecnológica que viabiliza, por exemplo, blogs, wikis e sites para compartilhamento de fotos e vídeos. Para ele, mídias sociais são ferramentas através das quais se formam discussões entre pessoas e organizações na

internet e que promovem vida em comunidade e cooperação, além de possibilidades de alterar ou misturar conteúdo de terceiros. Elas também abrem espaços para assuntos específicos e colocam, no centro das atenções, o usuário. Adotando outras palavras, mídias sociais são um “termo usado para descrever sites na internet que possuem conteúdo social, ou seja, são gerados pelas próprias pessoas e normalmente comandados por elas. Blogs, wikis, redes sociais são exemplos de mídias sociais” (CIPRIANI, 2011, p. 176).

Um conceito um pouco mais completo é de Jue (2010, p. 4), que relaciona o baixo custo e a fácil acessibilidade das mídias sociais à possibilidade de qualquer pessoa publicar e acessar informações, colaborar para esforços comuns ou construir relacionamentos. Para o autor, talvez esse conceito soe como algo comum, “mas é o avanço em tecnologia e as mudanças nas normas comportamentais que deram um novo significado a essas atividades, sobrecarregando o volume de trocas entre as pessoas e estendendo o poder de alcance a todos os cantos do mundo” JUE (2010, p. 4).

Um ponto destacado por Corrêa (2010, p. 115) é que as mídias sociais são ferramentas comunitárias – portanto, construídas para a participação de todos e não canal para uma voz unidirecional. Já Terra (2011a, p. 2) considera mídia social aquela usada pelas pessoas, através de tecnologias e políticas na web, visando ao compartilhamento de opiniões, ideias, experiências e perspectivas e permitindo interação entre os usuários. Para ela,

compartilhamento de conteúdos e travamento de diálogos/conversações são os grandes pilares das mídias sociais. Interesses afins e similaridades temáticas norteiam a formação de redes estruturadas de usuários no ciberespaço. Estas redes se pautam, incentivam e estimulam a ação coletiva de seus membros via ferramentas como Orkut, blogs, Twitter, Facebook, MySpace, entre outros (TERRA, 2011a, p. 2).

Uma das principais possibilidades da internet é a manutenção de redes sociais on-line. Desde os tempos mais remotos, o ser humano constituiu redes de interação pessoal. O homem é, por sua própria natureza, um ser social. Portanto, depende da formação e da manutenção de redes para sua sobrevivência. No entanto, temos assistido, nos últimos anos,

a uma potencialização das redes sociais pelas facilidades trazidas pela internet. Recuero (2009, p. 24) explica que

uma rede é definida como um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas conexões (interações ou laços sociais) (Wasserman e Faust, 1994; Degenne e Forse, 1999). Uma rede, assim, é uma metáfora para observar os padrões de conexão de um grupo social, a partir das conexões estabelecidas entre os diversos atores. A abordagem da rede tem, assim, seu foco na estrutura social, onde não é possível isolar os atores sociais e nem suas conexões (RECUERO, 2009, p. 24).

Castells (2003, p. 7) aponta que uma rede é um conjunto de nós, que se encontram conectados entre si, e lembra que a formação de redes é uma prática bastante antiga da qual o homem lança mão. Porém, defende, elas ganharam uma nova vida com a internet, transformando-se no que o autor chama de redes de informação energizadas: “as redes têm vantagens extraordinárias como ferramentas de organização em virtude de sua flexibilidade e adaptabilidade inerentes, características essenciais para se sobreviver e prosperar num ambiente em rápida mutação” CASTELLS (2003, p. 7).

Sobre os conceitos de redes sociais na internet e mídias sociais, Telles (2010, p. 17-18) defende que a diferença está no foco de cada. Enquanto as redes sociais são sites de relacionamento e objetivam reunir pessoas, as mídias sociais vão além e constituem-se em mídia no sentido estrito da palavra, ou seja, no de compartilhamento de conteúdo. Assim, as mídias sociais envolvem as redes sociais on-line e outros sites (de compartilhamento de conteúdo, por exemplo). O autor relaciona os termos redes sociais na internet e mídias sociais aos que, há alguns anos, eram usados: novas mídias (que são as mídias sociais) e sites de relacionamento (que são as redes sociais).

Na mesma linha de pensamento, está Brandão (2011, on-line), que diz não existir mistério para diferenciar conceitualmente redes e mídias sociais, apesar de ambas serem estruturas sociais constituídas por pessoas e conexões entre elas. Para ele, redes sociais são “nodos ligados por relações sociais estruturados por pessoas em função de um interesse em comum” e mídias sociais “associam-se a conteúdos (textos,

imagens, vídeos, entre outros) gerados e compartilhados pelas pessoas nas redes sociais”. Assim, são exemplos de redes sociais, onde ocorrem conexões entre pessoas, o Orkut, o Facebook e o MySpace; e são exemplos de mídias sociais, em que conteúdos são gerados e socializados pelos usuários, o Twitter, o SlideShare e o Youtube.

As mídias sociais são um dos melhores exemplos das possibilidades que a web 2.0 trouxe aos usuários. Marcada profundamente pela interatividade, essa segunda geração da web aumenta a participação dos usuários comuns, conferindo-lhes centralidade no processo comunicativo. Web 2.0 é o “termo criado por Tim O’Reilly em 2004 para descrever uma nova forma de interagir, trocar informações e colaborar uns com os outros por meio da internet e websites que forneçam as ferramentas necessárias para que isso aconteça” (CIPRIANI, 2011, p. 178). Para o autor, a existência de uma comunidade por trás do serviço prestado é a principal característica da web 2.0, que tem em sites como Facebook, Orkut, feeds RSS e blogs em geral alguns de seus exemplos. Silva (2010, p. 90) acredita que as ferramentas da web 2.0, por conta da grande velocidade e das facilidades de navegação na internet, facilitaram tanto a colaboração on-line como a comunicação. Com isso, mais atores podem se conectar e produzir laços sociais diferentes.

A web 2.0 tem como premissas a colaboração e o compartilhamento de conhecimento. Conhecida também como web social, “ela surge como uma espécie de ambiência onde sujeitos podem expressar, divulgar e produzir conhecimento, principal característica que a difere da versão anterior, em que a internet era apenas um espaço de disseminação da informação” (BASTOS, 2011, p. 7). Já para Silva (2010, p. 91), a web 2.0 configura-se essencialmente em cima de uma arquitetura participativa, tem foco no usuário e algumas de suas aplicações mais comuns são os blogs, os sites de wikis/construção de conteúdo e os sites de redes sociais.

## **2.1 Características das mídias sociais**

Independente se as ferramentas são denominadas mídias ou redes sociais, o mais importante é tentar compreender os impactos e os benefícios que elas podem trazer à comunicação organizacional. Os profissionais da área não podem mais prescindir de conhecimentos, mínimos

que sejam, sobre como funcionam esses ambientes de permanente interação, participação e socialização e em que disputas são travadas a todos os momentos. Mais cedo, mais tarde, as marcas das organizações acabam aparecendo nessas discussões; e nem sempre de maneira positiva. Acompanhar o que se diz das empresas em que trabalham e, na medida do possível, colaborar com os debates, faz parte das atribuições dos modernos comunicadores organizacionais.

Essa é uma área que ainda prescinde de mais profissionalismo. Não é possível ignorar mais as mídias sociais e o que nelas circula sobre as organizações, tanto de bom como de ruim. Monitorar esses ambientes passa a ser praticamente uma exigência. A participação não pode ser, de maneira alguma, impositiva ou ameaçadora. Muito pelo contrário: um comportamento de humildade e igualdade nas condições entre os atores sociais do processo (organizações e usuários das mídias, potenciais clientes) é condição também essencial para o sucesso. Compreender como se desenrolam os processos, tanto comunicacionais como interativos e sociais, nessas mídias, entendendo suas características, pode ser um bom começo.

Terra (2011c, p. 86) entende que são características das mídias sociais: o formato de conversação e não de monólogo; a busca por facilitar a discussão em ambas as direções, evitando moderação e censura; o protagonismo das pessoas e não de organizações ou marcas, ou seja, são os usuários que controlam sua interação com as empresas; a honestidade e a transparência como principais valores; o privilégio à distribuição, no lugar da centralização, já que são vários os interlocutores, fazendo com que a informação seja heterogênea e rica.

A presença ativa, com atualização, comentários e conexões, é exigência das mídias sociais. “Isso parece óbvio, mas destaco este fato porque vejo muitos perfis em todas as redes e comunidades sociais que estão evidentemente abandonados e agora abrigam zumbis virtuais que ficam residência em várias vitrines vazias” (EVANS, 2009, p. 191). Outra preocupação do autor diz respeito às organizações participarem ou não das conversas que ocorrem entre os seus clientes nas mídias sociais. Não participar, segundo ele, é o mesmo que endossar as mensagens que são construídas nesses locais: “você pode escolher se seus consumidores vão ou não vê-lo na TV. Mas não pode escolher se seus consumidores vão ou não ver você na rede social. Eles vão, porque vão

colocar você lá. Você só pode escolher se quer ou não unir-se a eles lá” (EVANS, 2009, p. 35).

Outra característica das mídias sociais é a distinção de seus usuários. Nem todos participam da mesma maneira, já que uns colaboram, outros apenas ficam olhando, outros são frequentadores assíduos. Ramalho (2010, p. 39) cita três grupos de usuários: os criadores, que geram conteúdo de maneira constante; os críticos, que dedicam boa parte de seu tempo comentando sobre conteúdos já gerados; e os espectadores, que se cadastram em vários sites e serviços, mas raramente produzem algum conteúdo, limitando-se a ver o que os outros fazem. Boa parte dos usuários de mídias sociais estão no terceiro grupo. A partir de constatações como essas, é preciso que as organizações planejem sua atuação nos ambientes interativos, mas nem sempre assim vivenciados pelos usuários.

## 2.2 Cuidados e planejamento

Como atividade cada vez mais importante dentro das organizações, a atuação nas mídias sociais merece discussões prévias, considerações sobre as vantagens e os riscos de se movimentar em tais ambientes, enfim, um planejamento bem feito. Para Cipriani (2011, p.112), antes de qualquer coisa, os objetivos da estratégia em mídias sociais precisam ser coerentes com os objetivos definidos pelo próprio planejamento estratégico da organização e, sobretudo, trazer valor para o empresário, os acionistas ou outras partes interessadas: “as empresas são míopes em extrair esse valor sob a ótica econômica de relacionamento ou percepção da marca, e está na hora de aprender”.

Além disso, Cipriani (2011, palestra) sugere que, além de avaliar estrategicamente o direcionamento da organização nas mídias sociais e de estabelecer o objetivo, é preciso determinar a abordagem mais adequada para operacionalizar a estratégia e também as ferramentas através das quais ela será colocada em prática. Ele relaciona sete dimensões estratégicas para o sucesso das iniciativas na área: estratégia e operações; cultura e pessoas; governança; tecnologia; comunicação; gestão de riscos; e gestão de projeto. Dentro de cada uma delas, há perguntas a serem respondidas.

Já Terra (2006a, p. 97) ressalta a importância de se determinar

qual departamento ou área, dentro da organização, será responsável pela publicação e pela manutenção de um veículo bidirecional: “[...] é importante lembrar que o conhecimento da organização, de seus valores, princípios e políticas é essencial para o gerenciamento do instrumento, além de ciência da dinâmica da web e do dia-a-dia de um veículo desse tipo, primando pela transparência e ética”.

Uma sequência de ações nas mídias sociais chega a ser sugerida por Ramalho (2010, p. 36-39): seleção de pessoal envolvido com mídias sociais; monitoramento das redes sociais; definição da mensagem e do conteúdo que será criado; estabelecimento de perfis nas mídias sociais (assumindo que sua empresa ainda não tem um); alimentação das redes sociais; avaliação dos resultados. O mesmo autor, em Ramalho (2010, p. 34-36), vê como passos do planejamento de atuação em mídias sociais o monitoramento, a definição de objetivos e a criação de estratégia.

Cipriani (2011, p. 122) entende que existem três etapas para que uma organização desenvolva o conteúdo mais adequado às mídias sociais. Primeiramente, o monitoramento, pelo qual se percebe o que está sendo falado no mercado sobre a marca e quais as demandas existentes. Depois, o conteúdo é desenvolvido e moldado pelo resultado desse monitoramento. Por último, o relacionamento multiplica e energiza o conteúdo da organização nas mídias sociais. Para ele, “na batalha conteúdo versus relacionamento nas mídias sociais, o placar final fica assim: os dois juntos – permitido; só relacionamento – permitido; só conteúdo – não permitido” CIPRIANI (2011, p. 122).

Ainda sobre os cuidados ao se decidir por usar as mídias sociais no relacionamento entre organização e públicos de interesse, há outros aspectos que precisam ser considerados. Para que não haja surpresas desagradáveis, o profissionalismo é fundamental. Nesse sentido,

o engajamento comunicacional nas mídias sociais exige método, regularidade, atualidade, participação e reciprocidade. Exige, portanto, trabalho qualificado. Não é possível criar um blog corporativo, por exemplo, e não atualizá-lo sistematicamente. Não cabe na lógica do usuário participativo navegar por um website sem encontrar ali recursos multimidiáticos, recursos de opinião, expressão, diálogo, todos bidirecionais (CORRÊA, 2010, p. 116).

Em relação aos objetivos do uso das mídias sociais, as organizações podem ter vários e de naturezas distintas, como canal para construção de relacionamento com os clientes, canal de vendas diretas e ferramenta de acompanhamento do mercado. “Estabelecer ações sem esse raio X é contar com a sorte para o êxito de uma campanha. O feeling de muitos profissionais não pode ser levado mais em conta do que um monitoramento bem feito” (RAMALHO, 2010, p. 55).

É fundamental ter em mente que as mídias sociais não se constituem em veículos de comunicação revolucionários ao ponto de extinguirem ou diminuïrem sensivelmente a importância de outros veículos, mais tradicionais e utilizados em grande escala pelas organizações. Ao contrário, as mídias sociais são mais uma opção, com alto potencial de interatividade e que pode colaborar sistematicamente para o incremento da comunicação entre empresas e públicos de interesse. Opção que, utilizada em conjunto com outras que sejam eficientes do ponto de vista da comunicação com os públicos, pode colaborar para o sucesso da organização, tanto em termos de imagem e reputação públicas, como em relação a ganhos financeiros e de outras ordens (como social e política).

Cipriani (2011, p. 119) lembra que o que pode ser feito via mídias sociais também pode ser conseguido através de outras ferramentas, ou seja, nada é novo ou substitui o que já é praticado: “a diferença está na rapidez, na inteligência coletiva, na comunicação bidirecional permanente, no acesso facilitado a recursos e no relacionamento mais humano”. Todos os outros canais de comunicação continuam existindo, na visão de Evans (2009, p. 37), para quem as mídias sociais são mais uma mentalidade do que um verdadeiro canal e são uma extensão que complementa os outros esforços de marketing que a organização já pratica.

Na visão de Terra (2006a, p. 138), quando se fala de mídias sociais, está-se tratando de novos ambientes em que organizações e públicos de interesse passam a se encontrar. Ou seja, elas são mais do que novas ferramentas. E as maneiras como se constroem as mensagens nesses ambientes passam por questões como interatividade, colaboração, construção coletiva, novas possibilidades de mensuração de resultados e principalmente desenvolvimento de um relacionamento com os públicos.

### **2.3 Um pouco sobre blogs**

Entre as ferramentas que apresentam grande potencial de interatividade, estão os blogs. Há controvérsias sobre a época de surgimento dessa mídia social. Ferreira & Vieira (2007, p. 2) assim se referem ao início dos blogs:

[...] surgiram na rede mundial de computadores em 1995, mas dois americanos reivindicam a autoria. Uma delas, a americana Carolyn Burke, postou no site Carolyn Diary ([www.carolyn.org](http://www.carolyn.org)), em 1995, fatos cotidianos. [...] Já o também americano Justin Allyn Hall publicou, em janeiro de 1994, o diário Justin.s Links from the Underground. O jovem, com apenas 19 anos, fez do site um livro em que publicou sua vida pessoal em detalhes, passando por assuntos como bebedeiras, doenças sexualmente transmissíveis que contraiu e até o suicídio do pai (FERREIRA & VIEIRA, 2007, p. 2).

O nome da mídia é a contração de duas palavras em inglês: web, que vem de world wide web (a www), e log, ou registro. Um conceito simples de blog é de Jue (2010, p. 49), para quem é “um diário individual aberto ao público, que convida seus leitores a escrever comentários de interesse”. Foschini & Taddei (2006, p. 9) definem blogs da seguinte maneira:

são páginas da internet atualizadas regularmente por uma pessoa ou um grupo. Temáticos ou não, eles podem trazer textos, imagens, áudios, vídeos, gráficos e quaisquer arquivos multimídia. Blogs nasceram como diários pessoais e extrapolaram essa dimensão, sendo uma espécie de filtro do ciberespaço, mapas para navegar no infinito de páginas da world wide web. Indicam os melhores lugares para visitar, trazem novidades, dão abrigo a aspirações literárias e poéticas, a protestos e controvérsias, ao deboche e ao humor (FOSCHINI & TADDEI, 2006, p. 9).

A facilidade de criar e manter um blog é uma grande vantagem da ferramenta, que não exige conhecimentos técnicos para sua manuten-

ção. Escobar (2009, on-line) considera que os blogs são um bom exemplo da web 2.0 e, atualmente, estão entre as ferramentas mais difundidas dessa segunda fase da internet: “a facilidade e a agilidade que oferecem para a publicação e atualização de conteúdos on-line tornaram-se suas marcas distintivas, além da possibilidade de inserção, também rápida e fácil, de comentários dos leitores”. Já Penteadó, Santos & Araújo (2009, p. 136) entendem como principais características dos blogs a pessoalidade e a flexibilidade na composição dos posts ou conteúdos divulgados e a interatividade entre blogueiro e leitores, permitida por fóruns de discussão e outros meios disponibilizados pela mídia.

Juntamente com os games, os chats e os softwares sociais, os blogs são um dos fenômenos mais populares proporcionados pela cibercultura. Esta é a avaliação de Amaral, Recuero e Montardo (2009, p. 8), para quem os blogs estão, hoje, em muitas áreas e criam sinergias e reconfigurações, por exemplo, na indústria cultural, nas artes, nas redes de sociabilidade e na política. Além disso, refletem um desejo dos usuários que a indústria cultural reprimiu por décadas: o de ser ator no ato de emissão, na produção de conteúdo e no compartilhamento de experiências. Em outras palavras, a vontade de também ser protagonista, deixando de lado a condição coadjuvante de quem apenas vê outros atores sociais construir o processo comunicativo. Com os blogs, as pessoas podem ser o ator principal, que congrega em torno de si relações, vivências e intermediações.

Há, na concepção das autoras, três opções conceituais para os blogs na literatura especializada:

como artefatos culturais, eles são apropriados pelos usuários e constituídos através de marcações e motivações. [...] Como meios de comunicação, os weblogs são compreendidos por meio de sua função comunicativa e dos elementos que dela decorrem. [...] No conceito estrutural, por outro lado, permite apreender-se o blog enquanto formato, abrindo-se para múltiplos usos e apropriações (AMARAL, RECUERO & MONTARDO, 2009, p. 32-33).

Primo (2008, on-line) avaliou os então 50 blogs mais populares em língua portuguesa e classificou-os de acordo com metodologia própria.

Sua classificação de gêneros é resultado do cruzamento entre duas outras classificações, cada qual dividida em quatro gêneros. De um lado, os gêneros são profissional, pessoal, grupal e organizacional. De outro, autorreflexivo, informativo interno, informativo e reflexivo. Do cruzamento, surgem, portanto, 16 gêneros de blogs. Na amostra trabalhada, os que atraíram maior número de comentários foram profissional reflexivo e organizacional reflexivo. Os blogs organizacionais, também chamados corporativos ou empresariais, serão tema do próximo item.

O quadro “Web versus blogging”, criado por Wright (2008, p. 154-155), menciona o palestrante e consultor de marketing Andy Lark, que reuniu a seguinte lista de comparações entre os websites tradicionais e os blogs.

#### **QUADRO II – Comparação entre web tradicional e blogosfera**

<b>Web</b>	<b>Blogosfera</b>
Organizada	Caótica
Previsível	Imprevisível
Encontre	Navegue
Abrangente e superficial	Incompleta e profunda
Ampla	Segmentada
Lenta/tempo de web	Instantânea/tempo de blog
Fria	Quente
Transmissão	Conversa
Lugar	Comunidade
Anônima	Pessoal
Empresa	Pessoas
Conteúdo	Expressão
Massificada	Individual
Fechada	Participativa
Sem resposta	Agradecida

Fonte: WRIGHT (2008, p. 154-155).

## 2.4 Blogs corporativos como mídias sociais

As organizações têm aplicado diversas possibilidades da web 2.0 em seus processos de comunicação com os públicos de interesse. Entre as práticas mais comuns, está a de manter blogs para relacionamento direto com os consumidores ou clientes, tanto os atuais como os potenciais. Conceituando blogs corporativos, Terra (2006a, p. 117) afirma que são um canal de comunicação que permite à empresa e a seus públicos uma conversa bilateral e mais informal, até pelas características do veículo, podendo ser usados para relacionamento, divulgação, diálogo e endosso, por parte de terceiros, à reputação e à imagem corporativas. Já Primo (2008, on-line) diz que são “aqueles cujos posts e interações são sobredeterminados pela formalização das relações e sistematização das forças de trabalho em busca de objetivos que delimitam e direcionam a atuação de cada participante do processo”.

A preocupação de conciliar o que a empresa fala em seu blog e o que é de interesse dos consumidores é ressaltada por Evans (2009, p. 174) para que se chegue à máxima eficiência enquanto canal de marketing: “blogs são um dos principais lugares onde os pensamentos são colhidos e comentados. São conversas às quais você pode escutar ou das quais pode participar desde que você mostre sua origem”. Já Wright (2008, p. 3) vê os blogs como algo próximo de visitas a cada um dos clientes de uma empresa, de porta em porta, pois oferecem uma forma de criar e manter relacionamentos reais com pessoas reais. Para o autor (2008, p. 20), os blogs geram confiança, “pois permitem que você – uma pessoa real, e não um folheto de marketing institucional – se comunique com clientes, usuários e a comunidade mais regularmente do que seria possível por qualquer outra mídia”.

Alguns autores chegam a relacionar dicas ou ideias para que uma organização tenha sucesso no uso do blog corporativo em sua estratégia de comunicação. Entre esses autores, estão Li & Bernoff (2009, p. 123-125), que listam dez dicas: comece por escutar; defina um objetivo para o blog; faça uma estimativa do ROI (Retorno sobre Investimento); desenvolva um plano; treine; estabeleça um processo editorial; faça um projeto do blog e sua conexão com seu site; desenvolva um plano de marketing para que as pessoas possam encontrar o blog; lembre-se de que blogar é mais do que escrever; conselho final para ser honesto.

Com relação às razões pelas quais é interessante que as organizações mantenham blogs, Wright (2008, p. 21) cita o consultor de blogging (ou ato de blogar) Paul Chaney, da empresa BloggingSystems LLC, que compilou uma lista. Entre as razões, estão: o marketing de buscadores (os blogs permitem maior presença em sites como o Google); os comunicados diretos (a conversa é direta e honesta entre empresa e clientes); a criação da marca (o blog também leva a marca da empresa à frente do cliente); a diferenciação competitiva (o blog ajuda a empresa a se destacar da concorrência, já que permite contar a história da empresa repetidas vezes); o marketing relacional (ao permitir relacionamentos pessoais e duradouros com os clientes, o que promove confiança); a exploração de nichos (o blog ajuda a empresa a se encaixar no seu nicho no mercado); gestão da reputação (é possível, pelo blog, administrar a reputação on-line da empresa); e intranet e gestão de projetos (o blog pode colaborar para a comunicação interna – e essa talvez seja uma de suas funções menos conhecidas e colocadas em prática).

Classificando os usos de blogs pelas organizações, Amaral, Recuero & Montardo (2009, p. 39-40) afirmam que podem ser notadas no mínimo três finalidades para os blogs desse tipo: institucionais (com uma variedade de práticas que cabem nesse fim); promocionais (como método de pesquisa mercadológica ou para promoção de produtos e serviços); e como objetos de percepção e análise de risco para a imagem organizacional (elaborando a natureza do negócio ou das áreas que interessam ao cliente).

É preciso bastante cautela no uso de blogs como estratégia de comunicação organizacional. Assim como outras possibilidades do mundo digital, é comum as empresas adotarem essa ferramenta apenas porque suas concorrentes já têm blogs ou porque um dia acabarão tendo. Pensar dessa maneira é desperdiçar a chance de criar um canal efetivo de comunicação, que pode agregar mais transparência e dinamismo à comunicação da empresa. O mesmo pensamento – de planejar, discutir profundamente e avaliar benefícios e riscos – no uso das mídias sociais serve, é claro, para os blogs. Se for o caso, é melhor que a organização nem tenha um blog; se não estiver preparada para conversar abertamente e se não aceitar críticas muitas vezes excessivamente ácidas por parte da sociedade, é melhor não se aventurar na busca da interatividade que o blog permite.

Wright (2008, p. 4) entende que um dos grandes erros cometidos pelas empresas em relação aos blogs é vê-los como apenas mais um meio de passar a mensagem mercadológica de sempre. Para ele, o blogging consiste em três coisas: informação; relacionamentos; e gestão do conhecimento. Sobre informação, o blog ajuda as empresas a dizer a seus clientes o que elas estão fazendo e a descobrir o que eles pensam. Já como relacionamento, o blog constrói uma sólida base de experiências positivas das empresas com seus clientes, convertendo-os de meros consumidores a evangelistas (pessoas que defenderão arduamente a empresa e os produtos dela). E como gestão do conhecimento, o blog disponibiliza o conhecimento que a empresa tem às pessoas certas na hora certa.

Há ainda a possibilidade de eventuais problemas que o redator de um blog pode enfrentar em seu local de trabalho:

em um blog de uma organização, estando ela estruturada de forma hierárquica, o redator de um post sabe que a avaliação de sua produção pode tanto lhe trazer promoções quanto sanções futuras. Aquele que escreve neste tipo de blog coletivo o faz em nome da organização, segundo o foco de sua atuação e conforme os objetivos traçados e assumidos por todos os membros. Ou seja, tudo aquilo que redige será tomado não como a postura de alguém em particular, mas como fala da organização. Problemas que eventualmente decorram dessa produção podem comprometer não apenas a imagem da organização, como também de todos seus membros (PRIMO, 2008, on-line).

Os blogs tendem a permanecer como estratégia de comunicação organizacional por um longo período. Certamente, eles passarão por mudanças e adaptações, assim como as empresas também mudam e se adaptam a novas realidades e necessidades do mercado. “Enquanto você se comunicar com seus clientes usando seu blog, e ainda que os blogs saiam de moda mas você continue a usá-los e a se comunicar por meio deles, eles trarão algo de valor à sua empresa; pode ser que nunca haja uma razão para parar de usá-los” (WRIGHT, 2008, p. 217).

## **2.5 Relacionamento e foco no consumidor**

Como estratégia de comunicação organizacional, usar blogs corporativos requer que se pense, sempre em primeiro lugar, nos públicos ou atores sociais de interesse. É em cima das demandas deles que os profissionais de comunicação precisam construir suas táticas e operacionalizar seu trabalho diário. Não adianta traçar uma estratégia de relacionamento usando, por exemplo, blogs se o público da empresa não tem perfil de usuário dessa mídia social. Apesar de parecer óbvia, nem sempre há essa preocupação em se entender melhor os públicos antes de se programar o relacionamento com eles.

Criado por Cory Doctorow, do blog Boing Boing, o termo whuffie descreve o capitalismo social numa novela de ficção científica futurista e relaciona-se com reputação e valor no mundo digital. Hunt (2010, p. 42) diz que a base do whuffie é a confiança, que é gerada, com o tempo, através de relacionamentos e conexões permitidos pelas mídias sociais: “sem o whuffie, você perde suas conexões e quaisquer recomendações que faça são questionadas como spam e defrontadas com reações negativas (e uma posterior perda de whuffie)”. A autora ressalta que, quer queiram as organizações ou não, as conversações das e entre as pessoas existem no mercado e, agora, as pessoas falam mais e também ignoram mais as mensagens profissionais: “a internet é uma mídia que multiplicou o boca a boca para criar centenas de milhares (e agora milhões) de pequenos megafones que pertencem aos clientes, e não à companhia” (HUNT, 2010, p. 61).

As tecnologias da web 2.0 e, dentre elas, as mídias sociais são capazes de mudar ou inverter os papéis quando se fazem negócios e se interage com as pessoas, sempre com o poder migrando para o elo mais fraco dessa relação. Essa é a opinião de Cipriani (2011, p. 77), para quem “por muitos anos, as empresas eram mais focadas em produto (algumas ainda são) e, com o passar do tempo, o cliente foi tomando cada vez mais espaço central desse foco. As mídias sociais [...] dão muito mais força para essa transição”. Telles (2010, p. 144) vai na mesma direção, ao afirmar que “[...] nas mídias sociais, não devemos vender diretamente o produto/empresa, mas dar conteúdo relevante, ganhar a confiança dos usuários, para que as vendas sejam consequência desse processo”.

Todas as organizações já estão – ou não demorarão a estar – nas mídias sociais. As pessoas comentam sobre as marcas com que têm contato, sobre as experiências boas e ruins pelas quais passam em relação a empresas e assim vão construindo a imagem e a reputação públicas das organizações nesses ambientes. Isso independe da vontade das empresas. Resta, então, que elas acompanhem as discussões e participem, mas com algumas preocupações básicas. Entre elas, a consciência de que, conforme defende Evans (2009, p. 150), o elemento fundamental que se tem à disposição nas mídias sociais é influência e não controle. Como lembra Terra (2011a, p. 12), esses ambientes não são para autopromoção, sim para relacionamentos, construção de redes e debates.

Já para Baroni (2011, p. 80), “hoje, vender não é mais o verbo imperativo e sim interagir, só por meio dessa ação que se pode realmente conquistar o consumidor e manter um relacionamento durável com ele”. Outra preocupação é com relação à cultura de abertura para o mercado, que hoje é inevitável às organizações que querem estar na vanguarda:

a cultura de abertura para com o mercado é mandatória porque, no longo prazo, todas as empresas terão sua marca em evidência na rede. Muitas marcas já estão nas redes sociais, mesmo sem fazer qualquer esforço, e a manipulação da reputação está nas mãos daqueles que frequentam as mídias sociais. A empresa não deve fazer esforços para tirar isso da comunidade, mas deve estar inserida ali para responder e fazer parte da discussão. Mais ainda, a empresa de cultura diferenciada dá ferramentas para que as pessoas de fora se sintam mais e mais parte dela; ser cliente é fazer parte de uma empresa (CIPRIANI, 2011, p. 127).

Nas mídias sociais, a centralidade das pessoas parece clara. As organizações não podem mais tentar ser, sempre, o centro das atenções ou protagonistas do processo comunicativo. Isso acontecerá vez ou outra, conforme a discussão que estiver sendo travada e principalmente o rumo que as conversas tomarem. Por outro lado, os clientes são mais essenciais que nunca e ouvir suas opiniões torna-se imperioso. Mas a conversa não pode ser encarada da forma tradicional e típica da comunicação de massa. “A conversa tem que ser pessoal, mesmo que seja em nome da empresa. A abordagem tem que ser delicada, mas de forma

alguma impositiva. É um eterno namoro, no qual o parceiro é sensível e temperamental” (RAMALHO, 2010, p. 17). Os consumidores insatisfeitos podem usar as mídias sociais como um megafone.

Postar um tweet de insatisfação é muito mais rápido do que ficar aguardando os atendentes do SAC. Além disso, ninguém saberá que o cliente está reclamando sobre o seu produto quando ele liga para a sua empresa. Contudo, nas mídias sociais muita gente fica sabendo e é aí que ações precisam ser tomadas para minimizar os efeitos da propaganda negativa que as reclamações públicas proporcionam (RAMALHO, 2010, p. 19).

Quanto a reclamações feitas on-line, Telles (2010, p. 171) entende que precisam ser respondidas de maneira rápida, sucinta e educada. O que geralmente se vê são as organizações adiando essa resposta, imaginando que o problema desaparecerá. Mas, geralmente, além de não acabar, o problema aumenta. A verdade tem que ser a tônica nas respostas das empresas a ataques on-line. Se a pessoa que fez a reclamação estiver errada, basta mostrar isso claramente, mas sem qualquer tipo de moralismo. Caso a empresa esteja errada, é preciso admitir, prometer agir melhor e efetivamente agir da próxima vez. O bom senso dos ouvintes consegue desvendar os fatos, na visão do autor.

Ainda Telles (2010, p. 160) entende que a base do marketing de relacionamento nas mídias sociais passa por estar atento a opiniões expressas nas comunidades e a comentários em redes sociais, blogs e microblogs para satisfazer às necessidades e interagir com os usuários desses ambientes. Essa estratégia de negócios visa a construir, de maneira proativa, uma preferência por determinada organização, contribuindo para que o desempenho dela seja aumentado e para que ocorram resultados sustentáveis. Nessa busca, de acordo com o autor, lança-se mão de várias ferramentas de marketing dentro de uma espécie de guarda-chuva que garante tanto alinhamento estratégico como coerência de ação.

A construção de um relacionamento transparente, portanto, é fundamental para o bom uso das mídias sociais pelas organizações. Na verdade, essas mídias talvez nem façam sentido caso não sejam adotadas sob uma cultura de abertura total e irrestrita às opiniões e às críticas

externas. A organização, mais que bem preparada, precisa mostrar-se disposta a participar ativamente das discussões que se travam nesses ambientes digitais. Tem tudo a ganhar agindo de maneira proativa. E tem tudo a perder deixando o barco tomar rumo próprio, com as pessoas falando de sua marca sem a sua menor participação nesse processo.

Cipriani (2011, p. 122) vê como grande erro nas mídias sociais as organizações usarem apenas conteúdo de maneira expositiva, fazendo com que o blog ou a página nas redes sociais seja uma vitrine de produtos sem vida, que nem ouve nem responde o que as pessoas falam. Ainda há muitas empresas, na visão do autor, que continuam teimando em pensar as mídias sociais como outras quaisquer, esquecendo o fundamental, que é o relacionamento. E o relacionamento com as pessoas é tudo: “o uso bem sucedido das mídias sociais não é sobre tecnologia; é sobre as pessoas. É sobre o meio de campo: relações e conexões que estimulam ideias, energia e propósito” (JUE, 2010, p. 144).

Com tantas mudanças no processo comunicativo, que fazem com que o protagonismo muitas vezes fique com as pessoas em suas relações com as empresas, surgiu a figura do novo consumidor, que se caracteriza pelo seguinte:

utiliza novos canais on-line e novas ferramentas de comunicação; confia em recomendações feitas on-line por amigos reais, virtuais ou de estranhos; tende a comprar mais on-line do que off-line; quer dar opinião sobre como um produto deveria ser ou reclama sobre o suporte on-line ao cliente; espera um novo tipo de experiência com a sua marca tanto off-line quanto on-line; lê e cria críticas a produtos e publica opiniões sobre eles nas redes sociais; procura suporte para se conectar a pessoas parecidas ou que têm as mesmas ideias (CIPRIANI, 2011, p. 28).

É essencial às organizações modernas atentar para a figura desse novo consumidor, entendê-lo e satisfazer, o máximo possível, suas demandas. Não se está mais no tempo em que as empresas oferecem apenas produtos a seus clientes. Boas experiências, que possam ser continuamente repassadas, são agora requisito para que a empresa se destaque num mercado altamente competitivo e que muda o tempo todo. Só não parece mudar o centralismo das pessoas, potencializado pela internet,

sobretudo por ferramentas da web 2.0, com destaque para as mídias sociais.

Telles (2010, p. 157) perguntou a Philip Kotler, um dos teóricos mais respeitados do marketing moderno, como reconhecer o melhor caminho para cativar o consumidor em meio a tantas mudanças de comportamento em relação ao consumo e tendo-se à mão novas ferramentas de marketing. A resposta foi que as empresas precisam, principalmente, entregar o prometido e oferecer um serviço excelente. As pessoas rapidamente aprendem quais empresas podem ser consideradas boas ou más e essa propaganda do tipo boca a boca espalha-se muito rápido. Kotler afirmou ainda que, através do monitoramento, é possível se encontrar quatro cenários distintos. No primeiro, que é o pior de todos, tudo o que se fala da empresa é negativo. No segundo, ninguém fala nada. No terceiro, tanto se fala positiva como negativamente. E, no quarto cenário, tudo o que se fala é positivo. Está posto um grande desafio às organizações: encontrar o cenário sobre o qual falam de sua marca e, em cima disso, traçar sua estratégia de atuação no mercado.

## **2.6 Perspectivas e desafios**

São muitos os desafios que se colocam aos profissionais de comunicação organizacional que lidam com mídias sociais em seu trabalho. Acompanhar o que é dito sobre a empresa, participar das conversas de maneira a influenciá-la e medir o retorno – sobretudo em termos de imagem e reputação – do posicionamento nesses ambientes são funções que se mostram essenciais. Certamente não é fácil participar desse mundo digital cada vez mais rápido, volátil e destruidor de marcas. Mas não estar no jogo é pior do que acompanhá-lo de longe e, quando perceber algo errado, não poder consertar. Traçar, implementar e monitorar as estratégias de atuação em mídias sociais não pode ser encarada como apenas mais uma função dos profissionais de comunicação. Ao contrário, caminha-se para que seja uma função altamente especializada e, portanto, não pode conviver com uma infinidade de outras ocupações. É preciso diferenciar as estratégias de comunicação on-line e off-line, sempre com a percepção clara de que elas se influenciam mutuamente, mas têm práticas e comportamentos específicos.

Para Mello & Caetano (2011, p. 13), os grandes desafios da comu-

nicação organizacional são posicionamento, transparência e interatividade, trazida sobretudo pelas mídias sociais. Não é mais possível atuar de maneira fordista com relação à produção de marcas e de mensagens. Hoje, as regras são mais fluidas, sobram imprevisibilidade e fragmentação e é necessário, o tempo todo, criar e religar pontos. Por isso, defendem os autores, as linhas entre assessoria de imprensa, relações públicas, gerenciamento de crises, comunicação interna e marketing precisam ser apagadas, integrando-se ações e explorando-se novos canais.

É desafiador, na visão de Jue (2010, p. 11), estabelecer uma estratégia organizacional de mídias sociais que se mostre vitoriosa. No entanto, os líderes que não tentarem implementá-la ficarão pra trás, ao mesmo tempo em que outros experimentarão, aprenderão e novamente tentarão. Ou seja, os que tiverem coragem em arriscar serão recompensados com uma maior saúde em suas organizações, um desempenho melhor e sustentabilidade em longo prazo. Para o autor, as grandes inovações têm, em sua essência, a criação de conhecimento, a colaboração, a geração de capital social (conexões entre as pessoas) e o surgimento das comunidades auto-organizadas. As mídias sociais “permitem a criação de conhecimento e o capital social, contudo as wikis são as principais ferramentas para a colaboração, e as websites de relacionamento social permitem que as pessoas encontrem os melhores contribuintes para os seus esforços” (JUE, 2010, p. 90).

Já Wright (2008, p. 15) entende que o desafio para a maior parte das empresas que conversam com seus clientes não é exatamente obter feedback, mas como lidar melhor com ele, seja positivo ou negativo.

Cada vez mais os clientes estão em busca de empresas que vão além de simplesmente oferecer os preços mais baixos – estão em busca de relacionamentos. Empresas que continuarem a cortar custos, cortar arestas e dar por certa a clientela estarão numa corrida para o buraco. Por outro lado, empresas que valorizarem seus clientes, se envolverem com eles e convertê-los em participantes de seu futuro estarão em um tipo muito diferente de corrida – uma corrida para o sucesso (WRIGHT, 2008, p. 41).

Independente do tamanho da organização, uma vez que ela esta-

belece presença nas mídias sociais, é importante que defina um código de conduta, sugere Ramalho (2010, p. 153). Esse código precisa ser seguido por todos que alimentarem os perfis nesses ambientes, seja um funcionário próprio gerando conteúdo, respondendo a uma indagação de algum consumidor ou aos internautas que comentarem ou acrescentarem informação ao site. Agindo com regras, mas sem engessar seu posicionamento público, as organizações têm muito a ganhar atuando nas mídias sociais. Para isso, é fundamental evitar, por exemplo, duplas interpretações que possam ser feitas pelos seus públicos de interesse. O comportamento nesses ambientes marcados por alto grau de interatividade precisa ser coerente e transmitir uma clara noção de que, indiferente de quem escreve a resposta a uma pergunta, essa resposta será, basicamente, a mesma por um motivo simples: é a resposta da organização e não de quem, pessoalmente, a escreve.

Um conceito que vem ganhando força, mesmo que de maneira inconsciente, é o de *groundswell*, que Li & Bernoff (2009, p. 12) definem como “uma tendência social na qual as pessoas usam a tecnologia para obter o que desejam umas das outras, e não com instituições tradicionais como as corporações”. Os autores, em Li & Bernoff (2009, p. 71), recomendam, para que as organizações lidem bem com essa tendência, um planejamento em quatro etapas e o denominam método POST, das iniciais em inglês pessoas, objetivos, estratégia e tecnologia. Ainda para Li & Bernoff (2009, p. 72-73), as organizações buscam cinco objetivos no *groundswell*: escutar, falar, energizar, apoiar e incluir.

Na visão de Jue (2010, p. 200), as mídias sociais não são apenas uma moda passageira; ao contrário, serão o principal método para construir a inteligência competitiva nas empresas.

Elas permitem que as organizações “capitalizem sobre suas conexões”, fornecendo um modo de contribuição para que seus membros atinjam um propósito comum. As estratégias para usar as mídias sociais continuarão a evoluir. As pessoas fazem a rede e elas são engenhosas para criar caminhos e adaptar as tecnologias às suas necessidades (JUE, 2010, p. 200).

Relacionando comunicação organizacional e mídias sociais, Rosa & Russel (2010, p. 2) entendem que a primeira precisa se posicionar

estrategicamente perante os novos ambientes de interação, caracterizados principalmente pela não-linearidade, pela instantaneidade, pela interatividade, pela pessoalidade e pela acessibilidade, atributos que definem novos perfis para o comportamento dos públicos. Os desafios são muitos, assim como os benefícios que uma interação dinâmica e transparente pode trazer às organizações que investem nesses ambientes de comunicação.

## **2.7 Alguns indicativos de pesquisas**

Têm sido divulgados resultados de pesquisas sobre a atuação de organizações em mídias sociais. Em sua edição de 20 de julho de 2011, a revista IstoÉ Dinheiro publicou matéria de capa intitulada “CEO digital”, em que mostra como empresários e executivos de grandes empresas brasileiras usam as mídias sociais em seu trabalho. A mesma matéria mostra a experiência de dois dos principais empresários do país: Eike Batista, dono de várias empresas, com destaque para os ramos de mineração e petróleo; e Abílio Diniz, também dono de diversas empresas, notadamente do ramo de supermercados. Ambos são considerados referência, entre o grupo de grandes empresários, no uso de mídias sociais.

A revista aponta que o importante, nos exemplos dos dois e que poderia servir também a outros profissionais, é que, mais do que simplesmente terem conta nos ambientes digitais, Eike e Abílio efetivamente interagem e mostram, na prática, que estão sintonizados com uma nova realidade do mundo dos negócios: “hoje, o gestor moderno deve estar aberto ao diálogo e às demandas da sociedade, no ritmo da comunicação digital. Deve ouvir o que se diz dele e das empresas que dirige e estar perto daqueles que compram seus produtos” (MELO, 2011b, p. 58).

A revista chega a enumerar 10 lições (QUADRO III) que, segundo ela, favorecem o uso das mídias sociais por esses profissionais.

**QUADRO III – 10 lições para usar as mídias sociais a seu favor**

1- Defina com clareza o que espera desses canais e tenha uma estratégia para entrar, interagir e também para sair.
2 - Estabeleça um limite mínimo de “exposição digital”. Não faz sentido ser mais econômico nas informações sobre você divulgadas na internet do que nos relatórios da companhia.
3 - Se decidir publicar informações a seu respeito, seja objetivo e preciso.
4 - Participar de redes sociais e manter blog é uma tarefa trabalhosa. As experiências mais bem-sucedidas contam com o apoio de equipes de profissionais.
5 - Lembre-se que as “pegadas digitais” não podem ser apagadas e que eventuais deslizes ficarão gravados para sempre.
6 - Não existem ambientes reservados nas mídias sociais. Qualquer dado divulgado em qualquer canal pode atrair a atenção de milhões de pessoas.
7 - Ninguém precisa mergulhar de cabeça nas redes sociais, especialmente os atarefados CEOs. Tenha em mente que não participar não significa estar ausente.
8 - Se decidir ficar de fora, cuide para que seu nome não seja usado indevidamente.
9- Vasculhe a rede regularmente para descobrir o que dizem sobre você ou até mesmo em seu nome.
10- Só abra meios de comunicação se estiver disposto a responder e se tiver estrutura e tempo para isso.

Fonte: Adaptado de MELO, 2011b, p. 62.

Na editoria “Dinheiro & Tecnologia” da mesma edição, a revista trata do tema “As empresas e o Facebook” e cita diversas fontes e pesquisas. Uma delas trata da seguinte questão: “O que é irritante – motivos que levam um usuário a ficar descontente” e a fonte é o site Penn Olson, dos Estados Unidos, que por sua vez se baseou em pesquisas das empresas Cotweet e Exact Target. As respostas mais comuns (como havia a possibilidade de se marcar mais de uma, a soma ultrapassa os 100%) estão no QUADRO IV:

**QUADRO IV – Motivos que levam um usuário de Facebook a ficar descontente**

<b>Motivo</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Posts muito frequentes	44
Encher o mural dos seguidores com ações de marketing	43
Ter apenas uma oferta	26
Ter poucas ofertas	24
Muita publicidade nos posts	24
Conteúdo pouco relevante	19
Posts excessivamente superficiais, sem conteúdo	17
Prefere procurar informações, em vez de recebê-las	14
Marca deixou de ser importante	12

Fonte: Adaptado de MELO, 2011b, p. 52.

Uma outra pesquisa, também divulgada pela mesma edição da revista, usou como fonte a Get Satisfaction, empresa sediada nos Estados Unidos especializada em mídias sociais. A questão avaliada foi “O que é legal – motivos que levam as pessoas a seguir uma marca”. O QUADRO V descreve as respostas.

**QUADRO V – Motivos que levam as pessoas a seguir uma marca**

<b>Motivo</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Ofertas especiais	36,9
É cliente da empresa	32,9
Conteúdo de entretenimento	18,2
Indicação de amigos	6,2
Notícias ou suporte	5
Outros	0,7

Fonte: Adaptado de MELO, 2011b, p. 52.

A Deloitte, grupo de empresas independente e presente em vários países, publicou em 2010 a pesquisa “Mídias sociais nas empresas – o

relacionamento on-line com o mercado”. Nela, foram ouvidos representantes de 302 empresas que atuam no Brasil em diversos segmentos e têm diferentes portes econômicos. Entre os objetivos, estava mostrar como as empresas brasileiras têm aproveitado as mídias sociais para construir ou aprimorar relacionamentos com seus públicos de interesse. Alguns resultados da pesquisa (DELOITTE, 2010, on-line):

- Atividades mais realizadas, com 83% das respostas: ações de marketing e divulgação de produtos e serviços.
- As empresas enxergam as mídias sociais muito mais como mídia propriamente dita do que como uma plataforma onde relacionamentos podem ser construídos. É dada pouca importância à captura de oportunidades (46%), ao suporte aos clientes (43%) e ao desenvolvimento de inovação através de inteligência coletiva (17%).
- Em 73% das empresas pesquisadas, as ações ligadas a mídias sociais são comandadas pelo departamento de marketing. Ao mesmo tempo, a diretoria (com 5%) e o departamento de comunicação (com 6%) são os menos envolvidos.
- Principais obstáculos apontados pelas organizações na execução de estratégias em mídias sociais: falta de tempo (com 49%) e mobilização das pessoas para participarem das ações nesses ambientes (com 38%).
- Em relação a acompanhamento das ações nas mídias sociais, as empresas se mostraram mais preocupadas com resultados operacionais como: número de usuários, usuários ativos, visitantes ou visitantes recorrentes (71%); visualização de páginas (63%); e frequência de visitas (59%) – e menos com métricas estratégicas, como: valor da marca (24%); retorno sobre investimento (18%); e net promoter score, uma ferramenta que avalia a fidelização no relacionamento com os clientes (6%).
- Mídias sociais mais usadas: redes sociais (Orkut, Facebook, redes internas etc.), com 81%; microblogs (Twitter, Yammer etc.), com 79% e expectativa de ultrapassar as redes sociais devido ao ritmo de crescimento no Brasil; blog corporativo, com 70%.

No próximo capítulo, será descrita a pesquisa empírica realizada. A metodologia será detalhada e os resultados discutidos. A intenção é relacionar as características, do ponto de vista da comunicação, que os blogs corporativos precisam ter para desempenhar seu papel da forma mais eficiente possível. E também perceber como os blogs corporativos têm sido utilizados por algumas organizações brasileiras.

### **3 CONSTRUÇÃO DE UMA PROPOSTA PARA AVALIAÇÃO DE BLOGS CORPORATIVOS**

“Não só para o blog, mas para qualquer plataforma de comunicação on-line, esse novo tipo de interação virtual trouxe grandes desafios nas questões de ética e transparência da empresa”.

(CIPRIANI, entrevista via e-mail, 12 out. 2011)

#### **3.1 Opções metodológicas**

Em termos metodológicos, a pesquisa teve caráter qualitativo. Richardson et al. (2010, p. 79) diferenciam este método do quantitativo da seguinte maneira: “o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”. Logo depois, os autores lembram que há pesquisadores que consideram falsa a dicotomia entre estudos quantitativos e qualitativos e citam Goode & Hatt (1973, p. 398):

a pesquisa moderna deve rejeitar como uma falsa dicotomia a separação entre estudos “qualitativos” e “quantitativos”, ou entre ponto de vista “estatístico” e “não estatístico”. Além disso, não importa quão precisas sejam as medidas, o que é medido continua a ser uma qualidade (RICHARDSON et al., 2010, p. 79).

Reforçando a opção pela distinção, os autores afirmam que

a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Tanto assim é que existem problemas que podem ser investigados por meio de metodologia quantitativa, e há outros que exigem diferentes enfoques e, consequentemente, uma metodologia de conotação qualitativa (RICHARDSON et al., 2010, p. 79).

A pesquisa aqui proposta foi um estudo exploratório. De acordo com Triviños (1990, 109),

os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental (TRIVIÑOS, 1990, 109).

Foi realizada revisão bibliográfica, sobretudo de trabalhos mais recentes, de dois temas principais. O primeiro deles é a comunicação organizacional, com suas características atuais, as tendências que já estão sendo incorporadas ao dia-a-dia dos profissionais da área e os benefícios que ela pode trazer à imagem e à reputação das empresas. O outro tema tratado refere-se às mídias sociais, em especial o blog corporativo, na perspectiva de vê-lo como ferramenta que pode colaborar para incrementar a comunicação das organizações, permitindo alto grau de interatividade.

A técnica de pesquisa utilizada foi o estudo de caso. Analisaram-se cinco blogs que apresentam características consideradas importantes e que colaboram para que as organizações que os mantêm deles extraiam, de alguma maneira, ganhos à sua visibilidade pública. Yin (2010, 39) define o estudo de caso como investigação empírica de “um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” e diz que essa investigação

enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados (YIN, 2010, p. 40).

Como são cinco os blogs analisados, o estudo de caso aqui proposto tem caráter múltiplo. Segundo Yin (palestra disponível em

<http://soniaa.arq.prof.ufsc.br/arq1001metodologiacinetificaaaplicada/met2008/yin.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2012.), “projetos de casos múltiplos possuem vantagens e desvantagens distintas em comparação aos projetos de caso único. As provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto como sendo mais robusto”.

Em relação aos instrumentos de pesquisa, foram usadas entrevistas semiestruturadas com dois agentes diversos: primeiramente, especialistas em mídias sociais atualmente reconhecidos pelo mercado brasileiro de comunicação; e, posteriormente, responsáveis pelo gerenciamento dos blogs corporativos analisados.

Entre as questões abordadas na entrevista com os especialistas, estão: a percepção geral sobre como as organizações brasileiras têm usado as mídias sociais; o comportamento esperado dos profissionais de comunicação que lidam com blogs corporativos em seu trabalho; em que medida o blog corporativo pode colaborar para incremento na imagem e na reputação públicas das organizações; e uma hipotética crise pela qual os blogs corporativos estariam passando, em virtude da expansão de outras mídias sociais, sobretudo o Facebook e o Twitter.

Já nas entrevistas com os responsáveis pelo gerenciamento dos blogs analisados, houve questões como: objetivo principal do blog; como tem sido a recepção dos visitantes em termos de comentários e de outras formas de participação; preocupação em relação à interatividade; e características essenciais a um eficiente blog corporativo.

Entrevistar uma pessoa para um trabalho acadêmico não é algo fácil. Deixar o entrevistado à vontade para expressar suas opiniões e convicções e, ao mesmo tempo, extrair respostas importantes para a pesquisa é tarefa das mais complicadas. Selltiz, Wrightsman & Cook (1987, p. 35) afirmam que

a qualidade da entrevista depende, primeiramente, de um planejamento adequado. Dentro dos limites do levantamento, contudo, há um amplo espaço para que a “arte de entrevistar” entre em cena. A arte do entrevistador consiste em criar uma situação onde as respostas do informante sejam fidedignas e válidas (SELLTIZ, WRIGHTSMAN & COOK, 1987, p. 35).

Esses autores chamam a entrevista semiestruturada de entrevista não-diretiva e afirmam que, nela, a iniciativa está muito mais com o entrevistado do que com o entrevistador. Segundo Selltiz, Wrightsman & Cook (1987, p. 43), “a função do entrevistador é simplesmente encorajar o entrevistado a falar sobre um dado tópico, com um mínimo de questões diretas ou suporte”. É fundamental prestar atenção a sentimentos expressos e a reações espontâneas do entrevistado, que podem revelar, em alguns casos, opiniões até contrárias ao que está sendo dito. Cabe ao entrevistador, ainda de acordo com Selltiz, Wrightsman & Cook (1987, p. 43), “servir como catalisador de uma completa expressão das crenças e sentimentos do entrevistado, e do quadro de referência dentro do qual essas crenças e sentimentos assumem um significado pessoal”.

Após as entrevistas com os especialistas em mídias sociais, foram analisados como objetos de estudo cinco blogs. Características apontadas pelos especialistas como positivas ou necessárias a um eficiente blog corporativo foram conferidas nesses objetos de estudo. O período de análise se estendeu entre os meses de agosto e novembro de 2011, compreendendo, portanto, quatro meses. Todos os posts publicados nos blogs foram analisados, assim como os respectivos comentários. Além dos posts, eventuais outros recursos também foram avaliados, como links para outras mídias sociais.

Os blogs analisados, escolhidos de maneira intencional, são: Blog da Tecnisa (<http://www.blogtecnisa.com.br>), o primeiro blog corporativo do mercado imobiliário brasileiro; Claro Blog (<http://www.claroblog.com.br>), da operadora de telefonia celular; Blog da DoceShop (<http://www.doceshop.com.br/blog>), microempresa sediada no interior de São Paulo; Blog da Locaweb (<http://blog.locaweb.com.br>), empresa que oferece serviços de internet; e Blog da Gol (<http://blog.voegol.com.br>), da empresa de aviação civil.

Destacando a importância do método na ciência, Rudio (1996, p. 15) diz que “a pesquisa científica não pode ser fruto apenas da espontaneidade e intuição do indivíduo, mas exige submissão tanto aos procedimentos do método, como aos recursos da técnica”. Detalhando um pouco mais, logo após, no mesmo texto, ele defende que “o método da pesquisa científica não é outra coisa do que a elaboração, consciente e

organizada, dos diversos procedimentos que nos orientam para realizar o ato reflexivo, isto é, a operação discursiva de nossa mente” RUDIO (1996, p. 15).

### **3.2 Objetivos**

Como objetivo principal, nesta dissertação tentou-se compreender as características que se espera de um blog corporativo considerado eficiente do ponto de vista comunicacional, reunindo-as numa proposta de avaliação. Os objetivos específicos foram: listar essas características; verificar se elas têm sido praticadas nos blogs selecionados; relacionar ganhos para a empresa com o uso eficiente dos blogs.

### **3.3 Justificativa**

A comunicação organizacional tem se profissionalizado com relativa rapidez em todo o país. Ações planejadas e direcionadas aos diferentes públicos de interesse são cada vez mais comuns na área, que tem crescido em importância e se colocado como fundamental à gestão moderna das empresas. Portanto, estudar e aperfeiçoar os processos de comunicação organizacional faz-se necessário para que o crescimento da área continue.

Dentro dessa perspectiva, é essencial o entendimento do trabalho dos profissionais de comunicação organizacional que lidam com blogs corporativos. A aplicabilidade dos resultados a que se pretendeu chegar com a pesquisa mostra-se promissora, uma vez que o empirismo puro e simples tem sido bastante notado no gerenciamento da ferramenta nas empresas. A busca de uma sistematização, descrevendo-se características importantes aos blogs corporativos, pode colaborar para maior profissionalismo no uso dessa mídia por parte das organizações brasileiras do século XXI.

### **3.4 Problema de pesquisa**

Blogs corporativos são ferramentas de comunicação usadas pelas empresas para manter contato com seus públicos de interesse com diversos fins (divulgação, relacionamento, marketing/vendas). Permitem uma

interatividade baseada na informalidade característica das mídias sociais. Nestas primeiras décadas do século XXI, estão sendo cada vez mais utilizados nos processos de comunicação das empresas brasileiras. Erros e acertos têm sido verificados e parece haver uma certeza: a de que esta é uma ferramenta de grande valia para os profissionais que trabalham com comunicação organizacional.

Partindo-se dessa constatação, surge o problema de pesquisa aqui tratado: que características espera-se existir nos blogs corporativos para que essa ferramenta promova ganhos efetivos na imagem pública da empresa que representa?

### **3.5 Questões de pesquisa**

1. Estar aberto a sugestões e críticas, sobretudo de consumidores insatisfeitos com produtos ou serviços adquiridos, além de respondê-las, são atitudes básicas quando se trabalha com a mídia blog.
2. O monitoramento constante (entendido como acompanhamento e participação e não como mera contagem quantitativa de posts e comentários) de como os públicos de interesse usam o blog é essencial para o sucesso dessa mídia.
3. É necessário um trabalho de permanente convencimento junto ao corpo diretivo das organizações e aos demais funcionários para demonstrar que o blog corporativo não é modismo, mas, ao contrário, pode contribuir para uma melhor imagem pública da organização.

### **3.6 O que disseram os especialistas**

Quatro profissionais, que trabalham de diferentes formas com mídias sociais, foram entrevistados para esta dissertação. Carolina Frazon Terra é consultora de mídias sociais e professora de cursos em comunicação. Fábio Cipriani gerencia a área de estratégia de cliente e mercado em uma das principais empresas de consultoria do mundo. André Telles é professor de cursos em marketing digital e sócio de uma agência es-

pecializada nessa área. Almir Neves é professor de marketing e diretor de uma empresa especializada em educação corporativa.

Das entrevistas, duas foram realizadas pessoalmente (André Telles e Almir Neves) e duas por e-mail (Carolina Terra e Fábio Cipriani). Seguiu-se um roteiro pré-definido, que abordou tanto questões genéricas como específicas em relação ao uso de mídias sociais na comunicação organizacional. Houve pensamentos coincidentes entre os entrevistados, o que, de certa maneira, reforça as percepções acerca dos assuntos tratados. A seguir, as respostas dos entrevistados serão listadas.

Sobre a percepção geral a respeito da maneira como as empresas brasileiras têm utilizado as mídias sociais, Carolina Terra (entrevista concedida por e-mail em 28 ago. 2011) acredita que algumas empresas já entenderam o potencial dessas ferramentas em relação a diálogo, relacionamento, branding (gestão de marcas) e awareness (percepção espontânea do consumidor em relação a marcas). Mas todas as empresas ainda se encontram na fase de experimentação, ora testando ações de caráter mais comercial ou propagandístico, ora criando espaços para relacionamento e diálogo. E, naturalmente, há as organizações que acertam e as que erram nesse processo. A entrevistada ressalta que existe uma importante lacuna a ser preenchida tanto no segmento B2B (business-to-business, que significa o comércio através da internet ou por redes privadas entre duas empresas) como nas pequenas, nas médias e nas microempresas.

André Telles (entrevista concedida pessoalmente em 14 set. 2011) percebe evolução no uso das mídias sociais pelas empresas brasileiras. Ele destaca que, a partir de 2008, quando primeiramente o Twitter e depois o Facebook passaram a ter mais usuários, sobretudo nas classes A e B, as empresas começaram a enxergar as mídias sociais com mais profissionalismo. Já Almir Neves (entrevista concedida pessoalmente em 14 set. 2011) considera que as empresas brasileiras estão aprendendo a usar as mídias sociais, com destaque para alguns grandes grupos, sendo boa parte de empresas multinacionais. Ele compara a atual situação com uma escada, em que as empresas estão ainda no primeiro degrau, e ressalta a importância de se refletir sobre o como e o para quê utilizar a ferramenta mídia social.

Uma outra questão era se existe espaço para incrementar o atual uso que as empresas brasileiras fazem das mídias sociais e, em caso po-

sitivo, como isso pode ser feito. Fábio Cipriani (entrevista concedida por e-mail em 12 out. 2011) acredita que sim: “a internet está longe de estar saturada e o mercado on-line/digital já é uma realidade forte nas empresas. A melhor forma de acelerar a adoção dessas ferramentas ainda se dá da boa e velha forma: casos de sucesso e lições aprendidas de outras empresas pioneiras”. Almir Neves concorda em que há um espaço grande para as empresas aprimorarem o uso que fazem das mídias sociais. Para ele, a presença das organizações nessa área ainda é tímida e, entre as grandes empresas, poucas utilizam bem as ferramentas disponíveis.

Já Carolina Terra ressalta a importância de se entender bem a essência das mídias sociais, que passa por diálogo, troca, interação, conversação. E cabe à área de comunicação organizacional gerenciar esse trabalho e oferecer planejamentos completos, em que estejam incluídas as mídias sociais. “Não acredito em comunicação organizacional de um lado e mídias sociais de outro. É preciso que tenhamos integração entre tudo o que se refere à comunicação”, defende. André Telles lembra que, hoje, existe um debate grande a respeito da profissionalização das mídias sociais. Segundo ele, o cenário atual é diverso, com algumas agências digitais especializadas em mídias sociais, algumas empresas que têm um departamento de mídias sociais estruturado e algumas agências clássicas de propaganda que contam com braços digitais. Mas as empresas estão percebendo, sobretudo as de porte médio e grande, que uma ou duas pessoas não conseguem atender à demanda vinda através das mídias sociais. E é preciso que a empresa saiba nas mãos de quem vai deixar o gerenciamento da atuação na área: “mídia social é muito séria e deve ser administrada por profissionais de comunicação, seja relações públicas, jornalismo ou publicidade e propaganda, que conheçam de comunicação, e mais: que conheçam, daí sim, de marketing digital”.

A entrevista também abordou o comportamento que se espera do profissional de comunicação organizacional que lida, em seu trabalho, com mídias sociais. André Telles entende que o primeiro comportamento é ter humildade, pois as mídias sociais se tornaram uma espécie de FAQ (conjunto de perguntas frequentes) on-line. Segundo ele, muitas empresas tiveram a quantidade de perguntas e respostas significativamente diminuídas porque as pessoas não têm paciência de preencher grandes formulários, enviar e aguardar uma resposta via e-mail. A

urgência é outra: “[...] elas querem ter uma resposta o mais imediata possível e, principalmente quando há uma possibilidade de crise, quanto mais rápida for essa resposta, menor é a tendência dessa crise se alastrar e prejudicar a imagem da empresa”, completa.

Almir Neves ressalta a mudança por que passa o perfil desejado de profissional de comunicação para trabalhar com mídias sociais. Se antes bastava a criatividade, agora é necessário também entender e conhecer o funcionamento dessas novas ferramentas: “[...] eu gosto de falar que hoje o profissional que vai trabalhar com redes sociais tem que entender um pouco de tecnologia. Não basta simplesmente ser um criativo, tem que ser um criativo que entenda a tecnologia, que tenha um conhecimento [...]”, explica. O alinhamento com a estratégia de atuação da empresa na comunicação digital on-line foi lembrado por Fábio Cipriani, que acrescentou a necessidade de se interpretar mudanças nos modelos de negócios para melhor adaptação à nova realidade. Carolina Terra entende que o profissional de comunicação organizacional precisa usar suas habilidades em todas as ferramentas da área, ou seja, os passos, independente das ferramentas, são basicamente os mesmos. O trabalho começa pela pesquisa e pelo diagnóstico da situação, além do conhecimento dos públicos com que se vai trabalhar (envolvendo, por exemplo, perfil e linguagem), para que se possa oferecer a esses públicos mecanismos que promovam interação, diálogo e conversação.

Uma pergunta buscou a opinião dos entrevistados sobre a atual prática das organizações brasileiras que usam, em sua comunicação, blogs corporativos. Fábio Cipriani entende que a prática está consolidada e cresce muito pouco entre as empresas de grande porte. Ao mesmo tempo, há muitas organizações que fazem do blog sua primeira página on-line voltada para negócios. Para Carolina Terra, os usos são distintos. Algumas empresas usam bem a ferramenta, interagindo e dialogando com seus públicos. Outras, no entanto, usam os blogs “[...] como mero instrumento de autopromoção e divulgação. Estas, em especial, estão deixando de lado o potencial interativo da ferramenta e a tornam desinteressante para suas audiências. Muitas reclamam que não têm acesso”.

André Telles considera que existe, hoje, uma convergência grande entre blogs e sites. Citando gerenciadores de conteúdo como o Joomla e o Wordpress, ele lembra que é possível a criação de sites com as ca-

racterísticas de interatividade e de geração constante de conteúdo que o blog possui. Em relação ao blog em si, além de enxergá-lo como uma evolução do site, André já não o considera uma mídia social: “eu quero uma mídia social quando você tem: possibilidade de compartilhamento; interação social. E essa interação social é muito pequena nos blogs. Então, você não consegue, por exemplo, formar redes sociais, que é diferente de mídias sociais, dentro dum blog [...]”.

Em relação a possibilidades de melhoria no uso atual dos blogs como estratégia de relacionamento das empresas com clientes ou cidadãos, Carolina Terra entende que há espaço para melhoria, mas “desde que a empresa entenda que um blog corporativo deve trabalhar a favor da marca no sentido de ser uma referência em determinado assunto, oferecendo aos leitores tendências, relacionamento, prestação de serviço”. Já Fábio Cipriani considera que atingiu-se um patamar de maturidade no uso de blogs corporativos. Agora, com as novas mídias sociais (a exemplo de Facebook e Twitter), para um blog ter sucesso, “[...] mais do que nunca, significa ter conteúdo adequado e que traga valor para seus leitores. Esta é a melhoria que deve ser na verdade objetivo de se posicionar utilizando blogs”.

André Telles vê no marketing de relacionamento uma primeira falha da maneira como as empresas hoje usam seus blogs. Para ele, muitos blogs publicam artigos e notícias, mas não dão a importância merecida aos comentários que os usuários fazem sobre aquele conteúdo. Poucos blogs realmente possuem uma pessoa dedicada a responder e a interagir com as pessoas que comentam nesses espaços. André aponta o fato de alguns blogs ainda não usarem, em todo seu potencial, as várias possibilidades sociais, como botões de tweet, de compartilhamento via Facebook, de associação ao LinkedIn e ao Google Plus, que, inclusive, tem auxiliado o Google a ranquear melhor os sites. Em outras palavras, hoje o search marketing ou marketing pros mecanismos de busca é diretamente influenciado pelas mídias sociais.

A estratégia da empresa é uma referência sobre os limites da ação dos profissionais de comunicação organizacional que trabalham com blogs corporativos, na opinião de Carolina Terra e Fábio Cipriani. Segundo Carolina, é preciso respeitar a estratégia geral da empresa e tentar traduzi-la para as ferramentas e os instrumentos de comunicação. Um grande limitador, para ela, é quando a organização quer usar mídias

sociais, mas não se abre ao diálogo, ou seja, quer apenas emitir informações. Nesse caso, um trabalho de conscientização sobre o que são, na essência, as mídias sociais e sobre a importância (com vantagens e riscos) de começar a usá-las surge como necessário. Fábio costumava dizer que o limite é o bom senso. Depois de ver maus exemplos de uso de mídias sociais por parte de algumas empresas, ele afirma que não existe barreira, desde que tanto o bom senso como o alinhamento estratégico que a empresa procura sejam respeitados.

O crescimento da imagem da empresa na visão do consumidor é, para André Telles, a principal contribuição que o blog corporativo pode trazer. Quando o usuário percebe que a empresa preocupa-se em escutá-lo e publica atualizações constantes sobre o tema de seu interesse ou sobre o segmento de mercado em que atua, há uma diferença grande em termos de branding. Já Carolina Terra considera que

o blog pode ser um instrumento complementar e adicional à estratégia de construção da imagem e reputação de uma marca, à medida em que tem como objetivo tornar a empresa referência em algum assunto, evidenciar algum ou alguns porta vozes de peso e mostrar conhecimento e destaque em determinado tema. Não acredito que deva ser usado como único instrumento, mas sim dentro de uma estratégia ampla de construção da imagem em conjunto com outras ações e instrumentos (TERRA, 2011, mensagem pessoal).

Sobre se os blogs como estratégia de comunicação organizacional vieram pra ficar ou são apenas um modismo que tende a desaparecer, Fábio Cipriani acredita que essa mídia social já ficou e, desde 2006, ao contrário de diminuir, só aumenta o uso. Já Carolina Terra entende que não se pode dizer, agora, se um ou outro instrumento de comunicação é moda ou tendência, já que estão sempre aparecendo novas ferramentas ou evoluções de outras existentes. Para ela, o que se pode afirmar é que “alguns princípios trazidos pelas mídias sociais vieram para ficar e são mais do que tendência, são realidade, como participação, conversações, diálogo, interatividade, mão dupla, conteúdo gerado pelo usuário, meios de expressão de fácil acesso etc.”.

Outra questão abordada nas entrevistas foi se o blog em geral (e, em particular, o corporativo) está passando por certa crise com o uso cada vez maior de outras mídias, principalmente o Twitter e o Facebook. Fábio Cipriani discorda, lembrando que “o blog ainda é uma página exclusiva da empresa ao invés de uma página „acampada. em outros serviços e que possui normas e políticas de uso que podem restringir a imaginação da empresa na busca pela abordagem mais acertada”. Ele defende que os serviços se complementam: enquanto as pessoas entram no Twitter ou no Facebook para interagir no curto prazo, o blog já é um relacionamento de longo prazo e uma oportunidade de expressão mais livre e aberta.

André Telles concorda em que o blog continua tendo espaço na comunicação das empresas. A questão refere-se mais à forma de trabalhar com o blog, que pode funcionar como uma espécie de hot site, tratando de campanhas específicas e durando um período mais curto: “dificilmente, o blog vai deixar de existir só porque tem mídias sociais que estão emergentes no mundo”. Carolina Terra entende que as empresas que buscam mais profundidade em certos assuntos utilizam os blogs como instrumentos para isso. Há também empresas que os usam como landing pages (páginas para as quais o usuário é destinado quando acessa um resultado de busca ou um anúncio na internet) e outras que transformaram seus sites em blogs, na busca de mais interatividade.

Já para Almir Neves, “[...] o blog acabou se tornando uma ferramenta muito mais individual, que as pessoas começaram a utilizar pra discutir determinados temas, pra falar o que achavam sobre determinado conhecimento, do que uma coisa que a empresa conseguiu fazer um uso efetivo”. Em outras palavras, Twitter e Facebook acabaram atraindo para si o grande público da internet. E é lá que as empresas preferirão atuar, pois conseguem mais visibilidade e muitas vezes um relacionamento maior com os clientes, tanto os atuais como os potenciais.

Conciliar as diversas mídias sociais, na opinião dos quatro entrevistados, é algo desejável e que aprimora a comunicação organizacional. Fábio Cipriani acredita que uma governança interna adequada é importante. “Em primeiro lugar, é preciso um líder para tocar todas as iniciativas digitais da empresa e, para ele, devem responder todos os profissionais. Além disso, equipes adequadas e um melhor balanço entre serviços terceirizados e próprios também contribuem positiva-

mente”, explica. Já Carolina Terra lembra que usar o que chama de mix de comunicação é o caminho para se construir uma comunicação organizacional mais eficiente: “cada ferramenta com sua linguagem, seu público alvo, sua particularidade e sua finalidade. Todas trabalhando a favor de uma comunicação organizacional one voice e para a construção da imagem e consolidação da reputação”.

André Telles explica que, quando se faz um bom trabalho de marketing digital, o que se busca é o maior tempo possível de contato do usuário com a marca. E isso é plenamente possível usando as diferentes mídias sociais, explorando as possibilidades de cada uma, num processo de complementação entre elas.

Então, quando você lia lá nos relatórios do Google Analytics que você tinha 4 minutos de navegação no site, você achava sensacional. Hoje, você pode “prender o usuário” por mais de meia hora na internet. Como? Integrando, fazendo realmente uma integração entre as mídias sociais, os blogs e o próprio site da empresa, que ainda é o centro de convergência de tudo, fazendo com que ele navegue. Digamos: ele viu um tweet com um link interessante, aquele link vai direcionar para o canal do Youtube e aquele canal passa um comercial interessante sobre a marca, que acaba direcionando para uma campanha no Facebook, por exemplo, e assim vai. Você acaba fazendo com que o usuário navegue, passeie de uma forma muito mais espontânea e tenha um contato bastante grande com a marca e se torne até um love mark, que nós chamamos, que seria uma marca que o usuário realmente tem aquela paixão e da qual é um “advogado” (TELLES, 2011, entrevista pessoal).

Carolina Terra lembra que, quando se trabalha com mídias sociais, não existem apenas pontos positivos e é necessário estar atento às vulnerabilidades e à exposição pública que elas geram. Criar políticas de atuação e de conduta nas mídias sociais que sejam respeitadas por funcionários, parceiros e por quem vai cuidar da marca nas mídias sociais também é importante. “Transparência é a palavra de ordem. Uma vez dentro, é preciso ter um planejamento estratégico claro sobre o que queremos com uma presença organizacional”, finaliza.

Preocupar-se com a administração do blog e das mídias sociais, a partir da integração entre essas ferramentas, foi destacado por André Telles, que explica que um mesmo conteúdo postado num blog corporativo (num tamanho extenso) é postado, resumidamente, nas mídias sociais. Para ele, “[...] essa gestão de conteúdo, essa geração de conteúdo, se dá em formatos diferentes entre mídias sociais e blogs. Mas tem que estar tudo muito integrado para que haja uma uniformidade na comunicação”. Já Almir Neves enxerga, nos blogs, uma característica de conteúdo bastante rica, já que se pode trabalhar texto e imagens. Mas é preciso, na visão dele, que o blog seja usado pelas empresas como parte de uma estratégia maior de comunicação.

### **3.7 Uma proposta para avaliação de blogs corporativos**

Baseando-se na bibliografia utilizada nesta dissertação, tanto referente a comunicação organizacional como a mídias sociais, nas entrevistas realizadas com especialistas e em percepções e apontamentos feitos durante visitas a blogs, foi construída uma sugestão de avaliação dessa ferramenta, quando utilizada por empresas. Como toda sugestão, não pretende esgotar o assunto. Ao contrário, visa a contribuir para o debate e, sobretudo, para a sistematização de características desejadas para os blogs corporativos. A proposta relaciona dez características com potencial de exploração pelos blogs na busca de uma comunicação organizacional mais participativa, transparente e aberta ao diálogo.

A primeira parece quase óbvia e é uma das essenciais em tempos de comunicação via mídias sociais. Relaciona-se à resposta das empresas e objetiva, além de conferir se realmente há esse retorno, ver com que agilidade isso é feito (ou seja, quanto tempo decorre entre a pergunta feita pelo usuário e a resposta dada pela empresa) e, o que entende-se como principal nessa característica, se a resposta resolve ou ao menos encaminha para a solução as demandas que chegam via blog. Utilizar essa ferramenta para solucionar problemas vivenciados pelas pessoas é uma atitude estratégica e contribui para a construção de uma imagem positiva das empresas.

Outra característica diz respeito à linguagem usada no blog. Pretende avaliar se há objetividade e se ela é simples e acessível à maioria

dos usuários. A quantidade e o tamanho dos parágrafos e a preferência por frases curtas também fazem parte dessa característica. Apesar de também parecer óbvia, a linguagem de fácil acesso não é maciçamente usada pelas empresas, tanto nas ferramentas tradicionais de comunicação como nas relacionadas à internet.

A terceira característica avalia o uso de links em palavras ou expressões nos blogs. Aqui, consideram-se links para outros posts, matérias de sites, textos do site institucional, fotos, vídeos e outros. Explorar, de maneira equilibrada e inteligente, o recurso dos links colabora para que o usuário acesse informações complementares à que está sendo divulgada no post e, mais do que isso, tenha percepção positiva acerca do blog e a ele retorne futuramente.

A frequência de atualização do blog, tendendo para a menor possível, é outra característica listada na proposta. Entende-se que a permanente atualização de posts, trazendo informações novas, é essencial num blog corporativo. Usá-lo apenas esporadicamente ou sem uma estratégia referente ao intervalo de tempo das atualizações é desperdiçar o potencial de construção de relacionamento que o blog possui.

O acesso a outras mídias sociais, destacando a possibilidade de compartilhamento de conteúdo através das redes e dos contatos dos usuários, também constitui uma característica avaliada. Poder distribuir informações dos blogs entre seus conhecidos e demais contatos dá, ao usuário, uma sensação de participação ativa, de colaboração para que mais pessoas tenham acesso ao que foi ali publicado.

A sexta característica sugerida é o uso equilibrado de imagens, sejam fotos, vídeos, figuras, tabelas ou outras. Conciliar texto e imagem é requisito para qualquer meio ou ferramenta de comunicação; e não seria diferente para os blogs corporativos. Dosar, de maneira estratégica, os dois elementos é uma atitude, além de inteligente, que mostra respeito ao usuário, não o cansando nem com excesso de texto, nem com imagens em demasia.

O uso de tags ou palavras-chave é outra característica esperada dos blogs corporativos. As possibilidades de classificação e de categorização dos diversos posts não podem ser desperdiçadas e mostram-se bastante úteis, por exemplo, quando o usuário precisa buscar informações divulgadas sobre o mesmo tema em diferentes datas. Fazer uso dessa

característica transmite um sentido de organização por parte da empresa.

Outra característica sugerida é a disponibilização dos posts antigos na página inicial do blog, classificando-os por período (geralmente, usa-se o mês) ou tema, por exemplo. Do ponto de vista da organização, parece com o uso de tags; mas mostra-se diferente no sentido de que está acessível diretamente na página principal de contato do leitor com o blog e para a qual, espera-se, o usuário retorne com frequência.

A nona característica sugerida é o reconhecimento, por parte dos usuários, do esforço feito pelas empresas em manter com eles, via blog, um relacionamento aberto e transparente. Portanto, a reação do usuário ao conteúdo do blog é essencial nesse item da avaliação. Certamente, esse reconhecimento é difícil de ser obtido pelas empresas. As que o conseguem têm um diferencial que colabora para melhoria na construção de sua imagem e até de sua reputação.

A última característica sugerida na proposta refere-se à assinatura dos posts. O fato de um funcionário ou alguém de empresa terceirizada assinar o conteúdo divulgado confere mais pessoalidade e menos frieza ao blog. O usuário tem a sensação de que pode manter contato com uma pessoa e não apenas com uma empresa. Isso é positivo do ponto de vista de que relações entre iguais (no caso, entre pessoas) geralmente são mais construtivas do que relações entre, por exemplo, usuários e empresas.

Listando-se as dez características sugeridas, foi criado o QUADRO VI, que resume os itens a serem avaliados.

**QUADRO VI – Proposta para avaliação de blogs corporativos**

Característica	Período de avaliação (a definir)
Resposta da empresa: avaliar se existe; qual a agilidade / tempo de retorno; e sobretudo se resolve ou ao menos encaminha para a resolução os problemas e as demandas dos usuários.	
Linguagem objetiva, simples e acessível: poucos e pequenos parágrafos; frases curtas.	
Uso de links (para outros posts, matérias de sites, textos do site institucional, fotos, vídeos etc.) em palavras ou expressões.	
Frequência da atualização, tendendo para a menor possível – diária, talvez.	
Acessos a outras mídias sociais: possibilidade de compartilhamento de conteúdo através das redes e dos contatos de cada usuário.	
Uso equilibrado de imagens (fotos, vídeos, figuras e outras).	
Uso de tags / palavras-chave.	
Organização dos posts antigos na primeira página, colocando-os por período ou tema, por exemplo.	
Reconhecimento, por parte dos usuários, quanto ao esforço das empresas em manter um relacionamento aberto e transparente via blogs.	
Assinatura dos posts, o que confere maior personalidade e menos frieza ao conteúdo.	

**3.8 Avaliação dos blogs**

Foi realizada, seguindo a proposta apresentada, a avaliação dos cinco blogs: Gol, Claro, Tecnisa, Doceshop e Locaweb. Eles foram selecionados, de maneira intencional, por conterem boa parte das características sugeridas como essenciais aos blogs corporativos. Como era de se es-

perar, nenhum possui as dez características, mesmo porque não existe empresa que tenha sua comunicação sem erros. Ao contrário, todas aprendem continuamente, mais ainda quando lidam com estratégias e ferramentas da comunicação digital. Portanto, não se encontrou algum blog corporativo que pudesse ser considerado, baseado no protocolo de avaliação sugerido, eficiente em sua totalidade. Variaram-se os graus dessa eficiência, de acordo com a prática ou não de cada uma das dez características. É possível que haja outros blogs corporativos tão ou mais eficientes que os selecionados, mas entende-se que os cinco estão num grupo que, teoricamente, engloba as melhores experiências nessa área. Dessa maneira, a amostra pode ser considerada significativa do ponto de vista qualitativo.

O período de análise foi o mesmo, indo de agosto a novembro de 2011. Não houve comparação entre os blogs, já que cada empresa atua em um mercado diferente e não existe concorrência entre elas. O que se buscou foi, a partir das características sugeridas, verificar quais delas têm sido praticadas nos blogs corporativos objeto desta dissertação. Dessa forma, não é de se estranhar a grande diferença, por exemplo, no número de posts entre os blogs. Certamente, existe alguma outra característica exercitada por determinado blog com poucas publicações, o que colaborou para que ele tenha sido selecionado neste trabalho.

Além dessa primeira avaliação, foi realizada contagem da quantidade de posts e de compartilhamento via outras mídias sociais, como Twitter e Facebook, obtendo-se médias tanto a cada mês como do período completo de agosto a novembro.

### **3.8.1 Avaliação do Blog da Gol**

Criada em janeiro de 2001, a Gol Linhas Aéreas é uma das principais empresas atuantes no mercado de aviação civil brasileiro. Em novembro de 2011, teve participação de 36,28% no mercado nacional, ficando em segundo lugar. No mercado internacional, a empresa fez 10,01% dos voos em novembro de 2011 e ficou, também, na segunda colocação. Os dados são da Anac (Agência Nacional de Aviação Civil). Durante a semana, a Gol faz, de acordo com seu site (disponível em <http://www.voegol.com.br/pt-br/a-gol/quem-somos/dados-e-estatisticas/paginas/default.aspx>). Acesso em:

13 jan. 2012) cerca de 900 decolagens diariamente. A empresa contava, no final do primeiro trimestre de 2011, com mais de 18.700 colaboradores e 115 aeronaves. Quanto ao número de destinos atendidos pela empresa, são mais de 70 em mais de 10 países.

Não foi encontrada, no blog corporativo da Gol, descrição sobre o mesmo, com objetivo, responsáveis ou data de criação. A FIGURA II mostra a página inicial do blog da empresa.



**FIGURA II:** Página inicial do Blog da Gol. Disponível em <http://blog.voegol.com.br>. Acesso em: 20 dez. 2011

Os QUADROS VII e VIII, a seguir, mostram os dados obtidos na avaliação do Blog da Gol.

**QUADRO VII – Avaliação de características do Blog da Gol\***

	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	MÉDIA
Resposta da empresa: avaliar se existe; qual a agilidade / tempo de retorno; e sobretudo se resolve ou ao menos encaminha para a resolução os problemas e as demandas dos usuários.	Pouquíssimas respostas.	Pouquíssimas respostas.	No post sobre cancelamentos e remarcações de vôos, houve resposta a praticamente todas as perguntas feitas, o que é bastante raro.	Apesar de várias perguntas, na enorme maioria das vezes não há resposta da empresa.	Apenas há respostas em alguns posts. Na maior parte, a empresa ignora.
Linguagem objetiva, simples e acessível: poucos e pequenos parágrafos; frases curtas.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
Uso de links (para outros posts, matérias de sites, textos do site institucional, fotos, vídeos etc.) em palavras ou expressões.	Houve vários links errados.	Houve links errados.	Poucos.	Poucos.	Poucos links e houve erros.
Frequência** da atualização, tendendo para a menor possível – diária, talvez.	Boa (24 ao todo e 0,8 por dia).	Ótima (26 ao todo e 0,9 por dia).	Boa (25 ao todo e 0,8 por dia).	Ótima (28 ao todo e 0,9 por dia).	Boa (103 posts ao todo e média diária de 0,8).
Acessos a outras mídias sociais: possibilidade de compartilhamento de conteúdo através das redes e dos contatos de cada usuário.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
Uso equilibrado de imagens (fotos, vídeos, figuras e outras).	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
Uso de tags / palavras-chave.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.

Uso de links (para outros posts, matérias de sites, textos do site institucional, fotos, vídeos etc.) em palavras ou expressões.	Houve vários links errados.	Houve links errados.	Poucos.	Poucos.	Poucos links e houve erros.
Frequência** da atualização, tendendo para a menor possível – diária, talvez.	Boa (24 ao todo e 0,8 por dia).	Ótima (26 ao todo e 0,9 por dia).	Boa (25 ao todo e 0,8 por dia).	Ótima (28 ao todo e 0,9 por dia).	Boa (103 posts ao todo e média diária de 0,8).
Acessos a outras mídias sociais: possibilidade de compartilhamento de conteúdo através das redes e dos contatos de cada usuário.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
Uso equilibrado de imagens (fotos, vídeos, figuras e outras).	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
Uso de tags / palavras-chave.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
conteúdo.					

\* análise realizada em 20/12/11 (mês de novembro e parte de outubro);  
 21/12/11 (parte de outubro e mês de setembro); 22/12/11 (mês de agosto).  
 \*\* (menor de 0,5 = ruim; 0,5 ou 0,6: razoável; 0,7 ou 0,8 = boa; 0,9 ou maior = ótima).

**QUADRO VIII – Quantitativo de posts e compartilhamentos do Blog da Gol**

	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	TOTAL
Número de posts	24	26	25	28	103
Número de comentários	869	577	1449	600	3.495
Média por post	36,2	22,2	58	21,4	33,9
Comentários positivos	181	94	55	57	387
Comentários negativos	138	272	539	290	1239
Comentários neutros	550	211	855	253	1869
Curtidas do Facebook	-	-	-	-	-
Média por post	-	-	-	-	-
Twittadas	1464	366	747	691	3268
Média por post	61	14,1	29,9	24,7	31,7
Google Plus	-	-	-	-	-
Média por post	-	-	-	-	-

O Blog da Gol é, nitidamente, voltado para a divulgação de promoções, tendo, portanto, caráter bastante mercadológico. A interação deixa bastante a desejar e foi observada em alguns poucos momentos. Parece uma opção da empresa, que tem que ser respeitada, mas que, ao mesmo tempo, desperdiça uma excelente oportunidade de construir e manter relacionamentos com seus clientes (tanto os atuais como os em potencial) via blog.

É curioso que os comentários dos posts sejam organizados do mais antigo para o mais recente, quando geralmente ocorre o contrário em blogs. Já a possibilidade de “concordar” ou “discordar” de cada comentário é interessante. Na prática, funciona como mais uma oportunidade de participação e interação. Uma estratégia inteligente é fazer promoções nos feriados comemorativos dos aniversários das cidades

(por exemplo, 12 de dezembro para Belo Horizonte). No período analisado, o blog usou essa estratégia diferentes vezes.

Em toda a pesquisa, um dos posts que recebeu mais comentários foi “Comunicado GOL – Vulcão chileno Puyehue”, de 19 de outubro, com 715 comentários. O comportamento da empresa nesse post pode ser considerado eficiente do ponto de vista da comunicação organizacional, já que ela respondeu a grande parte das perguntas que lhe foram feitas, resolvendo ou encaminhando para solução os problemas. Um ponto interessante também a observar no post foi que, originalmente, ele foi publicado em 7 de junho, portanto apenas três dias após a erupção do vulcão (quando os reflexos desse episódio passaram a atrapalhar os voos, segundo a empresa), e foi sendo atualizado ao longo dos novos acontecimentos. Em outras palavras, houve a preocupação em atualizar a informação, fundamental para várias famílias naquele momento. Isso é um ponto altamente positivo. Houve, inclusive, reconhecimento de alguns clientes e elogios ao comportamento da empresa.

Apesar de constar, no post citado, que houve 715 comentários, foram encontrados 710. Essa contagem diferente também aconteceu no post “Quem se programa, economiza com as tarifas especiais da GOL”, que contava 83 comentários, mas registrava 82. Um ponto negativo no post é que houve, em determinados momentos, a publicação de respostas padrão, o que normalmente irrita as pessoas que buscam solucionar seus problemas de maneira mais personalizada. Houve momentos e perguntas sem resposta também.

Outro post (“GOL lança nova plataforma de entretenimento de bordo individual inédita na aviação!”) também foi atualizado. Num post de 10 de agosto, havia um link para outro post de 22 de setembro. Ou seja, as datas eram impossíveis de acontecer nessa ordem. Deduz-se, obviamente, que o link foi colocado após a publicação do post mais recente.

Entre os pontos positivos do Blog da Gol, estão a periodicidade de postagens, a média de comentários por post e o fato de praticamente todos os posts receberem comentário. Ou seja, o blog é, efetivamente, um canal que os clientes da empresa usam para tentar se relacionar com ela. É interessante também ver que há parceria com outros blogs e blogueiros, sobretudo da área turística, o que dá uma ideia de complementariedade e que aparentemente agrada os leitores. O principal

ponto negativo é que a empresa responde muitíssimo pouco o que lhe é perguntado, desperdiçando, com isso, o potencial que a ferramenta apresenta.

### 3.8.2 Avaliação do ClaroBlog

No Brasil, a Claro foi criada em setembro de 2003 a partir da união de seis operadoras regionais de telefonia celular: Americel, ATL, BCP Nordeste, BCP SP, Claro Digital e Tess. A empresa é controlada pela América Móvil, maior grupo de telefonia móvel das Américas e um dos cinco maiores do mundo. Está presente em mais de 3.560 municípios brasileiros com as tecnologias 3G e GSM e possui, nos cinco continentes, acordos de roaming em mais de 140 países para tráfego de dados e em mais de 160 para serviços de voz. A Claro foi a primeira operadora de telefonia móvel a ter um blog corporativo no Brasil e possui contas em outras mídias sociais, como Twitter, Facebook e Orkut. As informações constam em seu site (disponível em <http://www.claro.com.br/portal/artigo.do?method=showArtigo&channelId=e879603541203110VgnVCM1000000a08150aRCRD&origem=ConheçaaClaro&item=Institucional>. Acesso em: 13 jan. 2012). De acordo com a Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações), em novembro de 2011 a empresa tinha 25,09% do mercado brasileiro, posicionando-se na terceira colocação.

Na aba “Sobre o blog”, (BLOG DA CLARO, disponível em <http://claroblog.com.br/sobre-o-blog.asp>. Acesso em 10 jan. 2012), é publicada a seguinte descrição:

O ClaroBlog nasceu da nossa vontade de dialogar. Longe da comunicação tradicional estabelecida entre empresas e clientes, este é um canal de relacionamento para trocar ideias de interesse coletivo sobre nossos produtos e serviços, abordar assuntos do universo móvel e compartilhar experiências. Dentre os 17 países em que a Claro atua, o Brasil é o primeiro a adotar um blog corporativo. Nosso objetivo com esse blog é estabelecer um relacionamento participativo e transparente, disponibilizar informações relevantes e dar aos leitores a oportunidade de olhar por den-

tro da Claro (BLOG DA CLARO, disponível em <http://claroblog.com.br/sobre-o-blog.asp>. Acesso em 10 jan. 2012).

A página inicial do blog é mostrada na FIGURA III.



**FIGURA III: Página inicial do ClaroBlog.** Disponível em <http://claroblog.com.br>. Acesso em: 26 dez. 2011.

Os QUADROS IX e X, a seguir, mostram os dados obtidos na avaliação do ClaroBlog.

**QUADRO IX – Avaliação de características do ClaroBlog**

	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	MÉDIA
Resposta da empresa: avaliar se existe; qual a agilidade / tempo de retorno; e sobretudo se resolve ou ao menos encaminha para a resolução os problemas e as demandas dos usuários.	Sim, parece haver preocupação em responder ao que é perguntado à empresa. Sem dúvida, o principal ponto positivo é este. Quanto ao prazo de resposta, nem sempre é pequeno.	Sim, parece haver preocupação em responder ao que é perguntado à empresa. Sem dúvida, o principal ponto positivo é este. Quanto ao prazo de resposta, nem sempre é pequeno.	Sim, parece haver grande preocupação em responder ao que é perguntado à empresa. Sem dúvida, o principal ponto positivo é este. Quanto ao prazo de resposta, nem sempre é pequeno.	Sim, parece haver grande preocupação em responder ao que é perguntado à empresa. Sem dúvida, o principal ponto positivo é este. Quanto ao prazo de resposta, nem sempre é pequeno.	Sim, parece haver grande preocupação em responder ao que é perguntado à empresa. Sem dúvida, o principal ponto positivo é este. Quanto ao prazo de resposta, nem sempre é pequeno.
Linguagem objetiva, simples e acessível: poucos e pequenos parágrafos; frases curtas.	Sim, mas há alguns erros de português.	Sim, mas há alguns erros de português.	Sim, mas há alguns erros de português.	Sim, mas há alguns erros de português.	Sim, mas há alguns erros de português.
Uso de links (para outros posts, matérias de sites, textos do site institucional, fotos, vídeos etc.) em palavras ou expressões.	Sim, mas houve erros em links.	Sim, mas houve erros em links.	Sim, mas houve erros em links.	Sim (praticamente todos funcionaram).	Sim, mas houve erros em links.
Frequência** da atualização, tendendo para a menor possível – diária, talvez.	Boa (25 posts no total e média diária de 0,8).	Ótima (27 posts ao todo e média diária de 0,9).	Razoável (20 posts ao todo, média de 0,6 ao dia).	Razoável (19 posts ao todo, média de 0,6 ao dia).	Boa (91 posts ao todo e média de 0,7 por dia).
Acessos a outras mídias sociais: possibilidade de compartilhamento de conteúdo através das redes e dos contatos de cada usuário.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.

Uso equilibrado de imagens (fotos, vídeos, figuras e outras).	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
Uso de tags / palavras-chave.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
Organização dos posts antigos na primeira página, colocando-os por período ou tema, por exemplo.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
Reconhecimento, por parte dos usuários, quanto ao esforço das empresas em manter um relacionamento aberto e transparente via blogs.	Não.	Não.	Não.	Não.	Não.
Assinatura dos posts, o que confere maior personalidade e menos frieza ao conteúdo.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.

\* análise realizada em 26/12/11 (meses de novembro e outubro e parte de setembro) e em 27/12/11 (parte de setembro e mês de agosto).

\*\* (menor de 0,5 = ruim; 0,5 ou 0,6: razoável; 0,7 ou 0,8 = boa; 0,9 ou maior = ótima).

**QUADRO X – Quantitativo de posts e compartilhamentos do ClaroBlog**

	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	TOTAL
Número de posts	25	27	20	19	91
Número de comentários	488	934	33	47	1.502
Média por post	19,5	34,6	1,65	2,5	16,5
Comentários positivos	18	14	2	5	39
Comentários negativos	118	253	6	10	387
Comentários neutros	352	667	25	32	1076
Curtidas do Facebook	3	3	4	8	18
Média por post	0,1	0,1	0,2	0,4	0,2
Twittadas	26	23	36	7	92
Média por post	1	0,9	1,8	0,4	1
Google Plus	-	-	-	-	-
Média por post	-	-	-	-	-

O Claroblog divide as participações nos posts em comentários (dos clientes) e respostas (da empresa), contabilizando apenas os primeiros. Neste trabalho, para manter o padrão de avaliação em relação aos outros blogs, todas as participações foram somadas.

Em relação aos temas tratados, são variados, passando por promoções, dicas de funcionamento de aparelhos e outros ligados à tecnologia. Houve um pedido de uma cliente para não publicação de seu comentário (sobre não ter conseguido acessar a fatura para pagamento), mas a empresa publicou assim mesmo. Houve um post (“Alerta sobre a greve dos Correios”), de 21 de setembro, que recebeu quase 800 comentários (recorde total e absoluto desta pesquisa), com grande parte das participações dos visitantes respondidas pela empresa. Foi um ponto muito positivo.

Outro ponto positivo é que há resposta, e ainda personalizada (citando o nome), em grande parte dos comentários. Parece existir preocu-

pação permanente da empresa em responder ao que lhe é perguntado. Existe uma equipe responsável (e que assina pelo nome do funcionário) pela atualização do blog, tanto pelos posts como pelas respostas nos comentários. A regularidade na postagem também é um ponto positivo: na maior parte dos dias, isso acontece, o que passa uma imagem de organização e cuidado. As respostas são invariavelmente bem educadas, como convém, independente do conteúdo postado no comentário respondido.

Entre os pontos negativos, está o fato de que as respostas da empresa não aparecem com a data, não permitindo, portanto, que se verifique o tempo entre o comentário e a resposta. Em outras palavras, pode ser que a resposta demore mais do que o usuário gostaria e isso, conforme a situação, não resolve o problema de quem procura a empresa através do blog.

Houve publicação de datas erradas em num número considerável de comentários, como se estes tivessem sido feitos antes dos posts terem sido publicados. Ou seja, um erro básico e de certa forma recorrente no blog. No post com mais participações, boa parte dos comentários encaixam-se nessa situação. Pela data colocada no texto de alguns comentários, a empresa (ao menos nesses casos) demorou muito a publicar sua resposta. Moderação não é o mesmo que demora na publicação de comentário, seja qual for o conteúdo. Agilidade e rapidez na resposta são essenciais nas mídias sociais.

Em várias oportunidades, houve grandes atrasos na resposta – isso ficou claro no texto, em que a empresa se desculpava pela demora. É bastante provável que, em algumas situações, os leitores até tenham se esquecido da demanda que levaram à Claro via blog corporativo. Ainda sobre datas, em agosto houve um erro a respeito delas. Em dezembro, a empresa respondeu a uma leitora dizendo para ler sobre determinada promoção no post correspondente. Mas, em novembro, a empresa respondia a outros leitores que a promoção havia acabado – realmente, o prazo para término era outubro. Então, mais uma vez, houve atropelo em relação a datas postadas. Erro básico e que não pode ser cometido na comunicação das empresas com seus clientes.

Uma observação final que precisa ser feita a respeito do ClaroBlog é quanto ao alto índice de comentários neutros. Isso, muito provavelmente, ocorre devido ao grande número de respostas dadas pela empresa, categorizadas neste trabalho como neutras. Se, porventura, fos-

sem retiradas essas respostas, a quantidade de comentários negativos seria percentualmente bem maior que o registrado.

### 3.8.3 Avaliação do Blog Tecnisa

A Tecnisa foi criada em setembro de 1977 e, nesses mais de 34 anos, lançou mais de cinco milhões de m<sup>2</sup> e fez negócios com mais de 10.000 clientes. Em números exatos, foram 137 lançamentos em 17.364 unidades, sendo 14.005 apartamentos, 1.359 unidades comerciais, 1.337 casas, 436 flats e 227 lotes. Foi a primeira empresa a vender um empreendimento pela internet, o que ocorreu em 2000. Também foi a primeira empresa do setor a criar um blog corporativo e teve o reconhecimento, pelo Google, como a empresa do segmento imobiliário com as melhores práticas em links patrocinados do mundo. Em 2010, vendeu o primeiro apartamento com contato a partir do iPhone e, no ano anterior, comercializou o primeiro apartamento pelo Twitter. A Tecnisa possui também vários canais de mídias sociais além do blog, como Twitter, Facebook e Google Plus. As informações são do site da empresa (disponível em <http://www.tecnisa.com.br/institucional-historia.html>. Acesso em 13 jan. 2012).

Na página inicial do blog, encontra-se a seguinte descrição: “Blog Tecnisa é o primeiro blog corporativo do Mercado Imobiliário. É um meio de comunicação e relacionamento com pessoas que queiram informações sobre a Tecnisa, o mercado imobiliário e dicas para seu lar” (BLOG DA TECNISA, disponível em <http://www.blogtecnisa.com.br>. Acesso em 10 jan. 2012).

A FIGURA IV, a seguir, mostra a página inicial do blog.



**FIGURA IV: Página inicial do Blog da Tecnisa.** Disponível em <http://www.blogtecnisa.com.br>. Acesso em: 11 dez. 2011.

Os QUADROS XI e XII, a seguir, mostram os dados obtidos na avaliação do Blog da Tecnisa.

**QUADRO XI – Avaliação de características do Blog Tecnisa\***

	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	MÉDIA
Resposta da empresa: avaliar se existe; qual a agilidade / tempo de retorno; e sobretudo se resolve ou ao menos encaminha para a resolução os problemas e as demandas dos usuários.	Não houve resposta a questionamentos feitos à empresa.	Não.	Não houve resposta a perguntas feitas à empresa, mas houve resposta do autor de um post a comentário.	Sim (4 dias depois, no caso de um elogio). Mas houve duas sérias reclamações que não foram respondidas (portanto, mais pra não este item).	A empresa não tem o costume de responder a questionamentos que são feitos a ela.
Linguagem objetiva, simples e acessível: poucos e pequenos parágrafos; frases	Linguagem: sim. Textos, às vezes, longos demais,	Linguagem: sim. Textos sobre economia:	Alguns erros de português. Positiva a tentativa de	Tamanhos dos textos variados. Linguagem: sim	Em termos de linguagem: sim. Há textos grandes e erros de português.

curtas.	sobretudo os de economia.	longos	explicar termos técnicos da economia.	(exceção para assuntos de economia).	
Uso de links (para outros posts, matérias de sites, textos do site institucional, fotos, vídeos etc.) em palavras ou expressões.	Erros em vários links.	Erros em links.	Sim, mas houve erro em vários links.	Muito poucos – e ainda houve erro num link.	Houve erros em vários links.
Frequência** da atualização, tendendo para a menor possível – diária, talvez.	Ruim (15 posts ao todo, média diária menor que 0,5).	Razoável (15 posts, média diária de 0,5).	Ruim (13 posts, média diária menor que 0,5).	Ruim (13 posts, média diária menor que 0,5).	Ruim (total de 56 e média diária menor que 0,5).
Acessos a outras mídias sociais: possibilidade de compartilhamento de conteúdo através das redes e dos contatos de cada usuário.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
Uso equilibrado de imagens (fotos, vídeos, figuras e outras).	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
Uso de tags / palavras-chave.	Não.	Não.	Não.	Não.	Não.
Organização dos posts antigos na primeira página, colocando-os por período ou tema, por exemplo.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
Reconhecimento, por parte dos usuários, quanto ao esforço das empresas em manter um relacionamento aberto e transparente via blogs.	Não.	Não.	Não.	Não.	Não.
Assinatura dos posts, o que	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.

confere maior personalidade e menos frieza ao conteúdo.					
---	--	--	--	--	--

\* análise realizada em 11/12/11.

\*\* (menor de 0,5 = ruim; 0,5 ou 0,6: razoável; 0,7 ou 0,8 = boa; 0,9 ou maior = ótima).

### QUADRO XII – Quantitativo de posts e compartilhamentos do Blog Tecnisa

	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	TOTAL
Número de posts	15	15	13	13	56
Número de comentários	7	7	10	9	33
Média por post	0,5	0,5	0,8	0,7	0,6
Comentários positivos	1	1	4	1	7
Comentários negativos	3	-	2	2	7
Comentários neutros	3	6	4	6	19
Curtidas do Facebook	40	107	104	93	344
Média por post	2,7	7,1	8	7,2	6,1
Twittadas	38	28	19	56	141
Média por post	2,5	1,9	1,5	4,3	2,5

O Blog Tecnisa possui temas variados, indo de tendências da economia a pequenas coisas do dia-a-dia, como arrumar bagunça em casa, passando, também, por conteúdo institucional e comercial da empresa. Sobre a linguagem, é interessante perceber que, no final de boa parte dos posts, o(a) autor(a) faz uma pergunta ao leitor, como que chamando-o para uma conversa – o que nem sempre ocorre, mas a intenção é muito boa. Percebe-se, assim, abertura da empresa ao diálogo via blog corpo-

rativo. Mas há pouquíssima participação dos leitores, apesar do constante incentivo.

Houve reclamações a respeito de entrega de imóveis que não foram respondidas pela empresa, um ponto que pode ser considerado bastante negativo. Outros pontos negativos: a empresa se diz conectada às mídias digitais e inovadora, e foi até premiada por isso, mas o blog acaba não sendo usado para praticar relacionamento; houve repetição de conteúdo de um post (em 19 de outubro e em 11 de novembro), o que não seria problema se a empresa não anunciasse que estava divulgando naquele dia as informações. Portanto, o assunto (crescimento da empresa no terceiro trimestre de 2011) foi anunciado como novo em datas diferentes e com quase um mês de distância.

Entre os pontos positivos, podem-se citar a publicação de posts que, segundo o autor, tiveram o tema sugerido pelos leitores e a iniciativa de tentar explicar termos técnicos da área de economia, objeto de vários posts. Agindo dessa última maneira, a empresa mostra-se interessada em simplificar a linguagem normalmente utilizada numa área de difícil entendimento para a maioria das pessoas e que, ao mesmo tempo, envolve suas atividades comerciais: a economia, com suas complicadas expressões e deduções.

#### **3.8.4 Avaliação do Blog da DoceShop**

A empresa é uma distribuidora de doces que atua tanto no varejo como no atacado. As vendas no varejo são baseadas em máquinas automáticas e a empresa disponibiliza também produtos on-line. Essas informações estão na página inicial do site (disponível em <http://doceshop.com.br>. Acesso em 13 jan. 2012).

Na primeira página do blog, há a seguinte descrição: “Este é o blog corporativo do DoceShop Atacado e Varejo de Doces, uma microempresa sediada em Ribeirão Preto. Aqui discutimos técnicas de produtividade, marketing, gestão de negócios, crescimento profissional e emprego” (BLOG DA DOCESHOP. Disponível em <http://www.doceshop.com.br/blog>. Acesso em 10 jan. 2012). Segundo o próprio blog, as visitas diárias são mais de 17.000, há 380 artigos publicados e 25.000 assinantes de newsletter.

Na FIGURA V, a seguir, está a página inicial do blog.



**FIGURA V: Página inicial do Blog da DoceShop.** Disponível em <http://www.doceshop.com.br/blog>. Acesso em: 09 dez. 2011.

Os QUADROS XIII e XIV mostram os dados obtidos na avaliação do Blog da DoceShop.

**QUADRO XIII – Avaliação de características do Blog da DoceShop\***

	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	MÉDIA
Resposta da empresa: avaliar se existe; qual a agilidade / tempo de retorno; e sobretudo se resolve ou ao menos encaminha para a resolução os problemas e as demandas dos usuários.			Sim: resposta até a apenas 15 min. após comentário.	Houve resposta, mas demorou 13 dias.	Sim, mas com alguma ressalva quanto à demora.
Linguagem objetiva, simples e acessível: poucos e pequenos parágrafos; frases curtas.	<i>NÃO HOUVE POSTS NESTES DOIS MESES</i>		Linguagem: sim. Textos grandes.	Linguagem: sim. Texto muito grande (dividido em três).	Quanto à linguagem, sim. Quanto ao tamanho dos textos, não.

Uso de links (para outros posts, matérias de sites, textos do site institucional, fotos, vídeos etc.) em palavras ou expressões.		Sim.	Sim.	Sim.
Frequência** da atualização, tendendo para a menor possível – diária, talvez.		Ruim (houve só três posts, média diária menor que 0,1).	Ruim (houve só um post, média diária menor que 0,1).	Ruim (apenas quatro posts ao todo e média diária menor que 0,1).
Acessos a outras mídias sociais: possibilidade de compartilhamento de conteúdo através das redes e dos contatos de cada usuário.		Sim.	Sim.	Sim.
Uso equilibrado de imagens (fotos, vídeos, figuras e outras).		Sim.	Sim.	Sim.
Uso de tags / palavras-chave.		Sim.	Sim.	Sim.
Organização dos posts antigos na primeira página, colocando-os por período ou tema, por exemplo.		Não.	Não.	Não.
Reconhecimento, por parte dos usuários, quanto ao esforço das empresas em manter um relacionamento aberto e transparente via blogs.		Sim.	Sim.	Sim, houve elogios à qualidade dos posts.
Assinatura dos posts, o que confere maior personalidade e menos frieza ao conteúdo.		Sim.	Sim.	Sim.

\* análise realizada em 09/12/11.

\*\* (menor de 0,5 = ruim; 0,5 ou 0,6: razoável; 0,7 ou 0,8 = boa; 0,9 ou maior = ótima).

**QUADRO XIV – Quantitativo de posts e compartilhamentos do Blog da DoceShop**

	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	TOTAL
Número de posts	<i>NÃO HOUVE POSTS NESTES DOIS MESES</i>		3	1	4
Número de comentários			8	2	10
Média por post			2,7	2	2,5
Comentários positivos			4	1	5
Comentários negativos			-	-	-
Comentários neutros			4	1	5
Curtidas do Facebook			21	18	39
Média por post			7	18	9,75
Twittadas			12	3	15
Média por post			4	3	3,75
Google Plus			3	2	5
Média por post			1	2	1,25

O Blog da DoceShop publicou muito poucos posts no período (apenas quatro) e tem linguagem fácil e acessível. O autor parece buscar uma relação de cumplicidade com os leitores, colocando-se como alguém conhecido que está passando informações que podem ser importantes para os outros. O blog centra-se em informações úteis a pequenos empresários, como o autor. Portanto, não é exatamente sobre a empresa, mas sobre assuntos que podem ser úteis a quem tem microempresa como a DoceShop.

Os pontos fortes são a constante resposta que o autor dá aos leitores, mesmo que às vezes essa resposta demore, e a linguagem bastante acessível e até, em alguns momentos, com um toque de humor, o que é altamente positivo, pois cria uma relação de proximidade entre autor do blog (e sua empresa) e os leitores. Como pontos fracos, podem ser citados a baixíssima periodicidade na atualização dos posts e o tamanho de

seus textos, geralmente excessivo, o que pode espantar alguns prováveis leitores.

### 3.8.5 Avaliação do Blog da Locaweb

A empresa oferece serviços de internet e foi líder em infraestrutura de hosting (hospedagem de sites) no Brasil e na América Latina em 2010 de acordo com relatório técnico da área. Criada em 1999, foi a primeira empresa 100% nacional dedicada a atender aos interessados em disponibilizar sites na internet. Lançou, em 2008, plataforma de cloud computing (computação em nuvem), que, em um ano, possuía mais de 2.000 clientes. Tem parcerias com cerca de 17.000 desenvolvedores e oferece soluções em software, plataforma e infraestrutura. As informações são do site da empresa (disponível em <http://www.locaweb.com.br/sobre-locaweb/empresa.html>. Acesso em 13 jan. 2012).

Já em outra página (disponível em <http://press.locaweb.com.br>. Acesso em 13 jan. 2012), a empresa afirma que possui mais de 5.000 clientes de cloud computing, com cerca de 500 novas instalações por mês. Além disso, o número de clientes em todo seu portfólio chega a quase 230.000 e aproximadamente um a cada quatro domínios registrados no Brasil é hospedado na Locaweb.

Não foi encontrada descrição sobre o blog, com objetivo, responsáveis ou data de criação. A FIGURA VI mostra a página inicial do Blog da Locaweb.



**FIGURA VI: Página inicial do Blog da Locaweb.** Disponível em <http://blog.locaweb.com.br>. Acesso em: 15 dez. 2011.

Nos QUADROS XV e XVI, estão os dados obtidos na avaliação do Blog da Locaweb.

**QUADRO XV – Avaliação de características do Blog da Locaweb\***

	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	MÉDIA
Resposta da empresa: avaliar se existe; qual a agilidade / tempo de retorno; e sobretudo se resolve ou ao menos encaminha para a resolução os problemas e as demandas dos usuários.	Sim, inclusive encaminhando para a solução.	Sim, inclusive encaminhando para a solução.			
Linguagem objetiva, simples e acessível: poucos e pequenos parágrafos; frases curtas.	Linguagem: sim Textos: nem sempre curtos.	Linguagem: sim Textos: nem sempre curtos.	Linguagem: sim Textos: nem sempre curtos.	Sim quanto à linguagem. Em relação aos textos, nem sempre são pequenos.	Linguagem: sim Textos: nem sempre curtos.

Uso de links (para outros posts, matérias de sites, textos do site institucional, fotos, vídeos etc.) em palavras ou expressões.	Sim, mas houve erro.	Sim.	Sim, mas houve erro.	Sim, mas houve erros.	Sim, mas com alguns erros.
Frequência da atualização, tendendo para a menor possível – diária, talvez.	Razoável (20 posts ao todo, média diária de 0,6).	Ruim (8 posts ao todo, média diária de 0,3).	Razoável (17 posts ao todo, média diária de 0,5).	Ruim (13 posts ao todo, média diária de 0,4).	Ruim (total de 58, média menor de 0,5 por dia).
Acessos a outras mídias sociais: possibilidade de compartilharem de conteúdo através das redes e dos contatos de cada usuário.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
Uso equilibrado de imagens (fotos, vídeos, figuras e outras).	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
Uso de tags / palavras-chave.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
Organização dos posts antigos na primeira página, colocando-os por período ou tema, por exemplo.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
Reconhecimento, por parte dos usuários, quanto ao esforço das empresas em manter um relacionamento aberto e transparente via blogs.	Não.	Não.	Não.	Às vezes.	Não.
Assinatura dos posts, o que confere maior personalidade e menos frieza ao	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.

conteúdo.					
-----------	--	--	--	--	--

\* análise realizada em 15/12/11.

\*\* (menor de 0,5 = ruim; 0,5 ou 0,6: razoável; 0,7 ou 0,8 = boa; 0,9 ou maior = ótima).

#### QUADRO XVI – Quantitativo de posts e compartilhamentos do Blog da Locaweb

	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	TOTAL
Número de posts	20	8	17	13	58
Número de comentários	24	8	36	6	74
Média por post	1,2	1	2,1	0,5	1,3
Comentários positivos	15	2	2	3	22
Comentários negativos				1	1
Comentários neutros	9	6	34	2	51

O Blog da Locaweb traz posts com acesso a uma wiki própria da empresa (ótima iniciativa, pois demonstra atualização em relação às possibilidades de web 2.0 – talvez pelo ramo de atividade da empresa, isso seja mais natural do que nos outros blogs). Os temas abordados são afeitos ao negócio da empresa, que está ligado a serviços na internet.

Como pontos positivos, podem ser citados o encaminhamento para solução de demandas apresentadas e a linguagem simples e objetiva. Num caso específico de post sobre mudanças importantes que ocorreram em planos que a empresa oferece ao mercado, houve 31 comentários. A Locaweb respondeu a absolutamente todas as perguntas que lhe foram feitas e, diversas vezes, no mesmo dia (ponto altamente positivo).

Entre os pontos negativos, parece haver certa insistência quanto à venda de soluções de informática via blog. É uma estratégia legítima da empresa, obviamente, mas talvez pudesse ser menos forte essa intenção,

valorizando mais o relacionamento e menos a venda. O usuário pode, em alguns momentos, considerar cansativa tanta repetição de links para serviços da empresa.

### 3.9 O que responderam os responsáveis pelos blogs

Houve consulta a todos os responsáveis pelos blogs. Foi enviado questionário com algumas perguntas que abordavam, entre outros assuntos, o objetivo principal do blog, a questão da interatividade e aspectos essenciais a um blog corporativo eficiente. Quatro das cinco empresas (Tecnisa, DoceShop, Locaweb e Gol) responderam às perguntas sugeridas. A Claro justificou que não poderia responder ao questionário encaminhando e-mail com o seguinte conteúdo:

Desculpe pela demora da resposta. Agradecemos seu interesse em saber mais sobre o ClaroBlog, porém, como atuamos em mercado muito competitivo, a nossa estratégia de presença digital é confidencial. Novamente peço desculpas por eventuais transtornos e desejo sucesso em sua tese (ASSUNÇÃO, mensagem pessoal recebida em 30 dez. 2011).

A Tecnisa considera que o principal objetivo de seu blog é o relacionamento, tanto com os clientes como com os stakeholders (partes, sejam grupos ou instituições, interessadas nas atividades de uma organização). A produção de conteúdo e sua posterior indexação no Google também foram lembradas. Em relação à recepção dos visitantes do blog, a empresa afirma que há diferentes situações, indo de reclamações referentes a obras a elogios.

A empresa garante não apagar comentários negativos. Nos casos em que há palavrões ou acusações injustas, os comentários são editados e publicados. “Procuramos sempre responder todas as questões levantadas pelos clientes no blog e resolver a questão o mais rápido possível” (TECNISA, mensagem pessoal recebida em 05 dez. 2011). O blog é um dos principais canais de comunicação da Tecnisa, que diz publicar primeiramente o conteúdo nessa mídia para, depois, enviar releases via assessoria de imprensa. O relacionamento e a construção de marca, na

visão da empresa, têm sido exercitados no blog, que, além de divulgar os projetos inovadores de que a Tecnisa participa, tem seu conteúdo bem indexado nos mecanismos de busca.

À questão “De maneira geral, o que você considera essencial a um blog corporativo para que ele seja eficiente e permita a construção ou a manutenção de uma imagem positiva da organização?”, a empresa respondeu:

o conteúdo e a linha editorial, com certeza, e o compromisso de responder e atender todos os clientes. Um blog com comentários moderados, onde só publicam o que interessa, não é uma boa maneira de se começar o negócio... Então, esse planejamento deve ser feito muito antes do blog ir para ar... O foco deve ser o cliente sempre e, mesmo nas questões que não podem ser resolvidas, deve-se passar o comprometimento de tentar resolver a situação ou ter uma política clara de reembolso para os possíveis lesados. É assim que a Tecnisa trabalha (TECNISA, mensagem pessoal recebida em 05 dez. 2011).

A DoceShop não respondeu, exatamente, ao questionário enviado. Roberto Machado, responsável tanto pela empresa como pelo blog, sugeriu a leitura de um post (disponível em <http://www.doceshop.com.br/blog/reunindo-todas-as-perguntas-mais-frequentes-dos-universitarios>. Acesso em: 09 dez. 2011) em que estão respondidas, segundo ele, as perguntas mais comuns sobre o blog. O empresário e blogueiro acredita que é interessante a toda empresa ter um blog e uma presença na internet. “Nossa intenção sempre foi manter a tecnologia e a informação como diferencial e encontrei no blog uma nova vertente para manter a inovação sem gastar fábulas”, explica no post.

Sobre as atualizações, Roberto Machado edita o blog “para manter o controle do que é inserido e para manter um contato próximo, bem pessoal com o leitor. Esta é uma estratégia para aumentar a confiança que um site de marca não tão conhecida pode gerar” (post disponível em <http://www.doceshop.com.br/blog/reunindo-todas-as-perguntas-mais-frequentes-dos-universitarios>. Acesso em: 09 dez. 2011). Ele acredita que, através do blog, um

cliente em potencial pode se relacionar diretamente com o dono e ambos podem até ser amigos. Em relação à quantidade de posts, não há regra fixa, mas, segundo ele, o ideal é pelo menos duas vezes por semana. A respeito dos comentários feitos no blog, geralmente são complementares ao conteúdo dos posts, seja concordando ou discordando. Roberto Machado diz que estimula a comunicação com os leitores, por exemplo, fazendo links com outros blogueiros, comentando em outros blogs e incentivando os visitantes a assinarem as atualizações do blog.

Durante o evento Campus Party 2009, ele participou de discussão sobre mídias sociais nas empresas. Em outro post publicado no blog (disponível em <http://www.doceshop.com.br/blog/campus-party-2009-no-painel-sobre-midias-sociais-e-empresas>. Acesso em: 10 dez. 2011), o empresário e blogueiro listou diretrizes para atuação nesses ambientes. Entre as diretrizes, que foram geradas pelas diferentes experiências das pessoas que participaram do painel de discussão, estão: não mascarar nada; ser verdadeiro; ter capacidade de diálogo; aprender com as mídias sociais; saber que o controle total é uma ilusão; monitorar o que sai na internet sobre a marca; e começar ouvindo, em vez de falando.

Segundo a Locaweb, o principal objetivo de seu blog corporativo é divulgar conteúdo relevante aos leitores. “Nossa ideia é apresentar informações de maneira mais completa, mas ao mesmo tempo mais informal do que trabalhamos no nosso portal. Dependendo da matéria, o objetivo é informativo, mas com a intenção de vender também” (LOCAWEB, mensagem pessoal recebida em 11 jan. 2012). Em relação ao público que visita o blog, a empresa entende que ele recebe a informação de maneira mais tranquila e é diferente do público que visita o site institucional.

Existe preocupação com os comentários negativos, que, como lembrou a Locaweb, acontecem com qualquer empresa e em qualquer meio: “[...] mas temos que ter uma atenção especial para tratar desses casos. Além disso, temos uma atenção especial com tudo o que é publicado, afinal o blog é um canal em que mais de uma pessoa posta conteúdo” (LOCAWEB, mensagem pessoal recebida em 11 jan. 2012). Na visão da empresa, a eficiência do blog está no fato de ele transmitir a mensagem, ao mesmo tempo, de maneira mais completa e mais informal.

A empresa enxerga o blog como oportunidade de venda para qualquer produto e aproveita conteúdos dos posts para fazer links de produtos relacionados àquele assunto e que sejam comercializados por ela. Conteúdo adequado ao público e periodicidade na atualização são essenciais aos blogs, na visão da Locaweb, que entende como periodicidade aceitável ao menos um post semanal com conteúdo relevante.

A Gol associa, como objetivos de seu blog, tanto o relacionamento como a promoção de vendas:

o principal objetivo do blog é contribuir na construção de relacionamento com os nossos clientes/consumidores por meio do diálogo transparente. Dentro deste contexto, também podemos inserir como objetivo o aumento de vendas de produto/serviços da companhia. É muito comum divulgarmos promoções em primeira mão, o que também atrai atenção para o canal e gera tráfego para o nosso site, no qual as passagens são vendidas (GOL, mensagem pessoal recebida em 11 jan. 2012).

A empresa considera muito positiva a recepção dos leitores, que, segundo ela, costumam participar tanto em posts com curiosidades sobre aviação como nos que trazem conteúdo promocional e concursos culturais. A Gol gera relatórios mensais que visam a entender como os leitores recebem o conteúdo do blog e analisam, por exemplo, os comentários, as taxas de acesso e o tempo de permanência em cada post.

Em relação à interatividade, segundo a empresa, sempre que o conteúdo permite trabalhá-la, isso é feito, por exemplo deixando perguntas no final dos posts para estimular comentários. É pela interatividade também que a Gol recebe feedback dos seus serviços e entende as percepções dos usuários em relação à empresa. Com isso, obtém informações qualificadas a serem repassadas às áreas internas responsáveis.

Do ponto de vista comunicacional, na visão da empresa o blog é eficiente e permite que se trabalhem informações de maneira mais rápida. “Para uma empresa de varejo, como a Gol, é importante levar em consideração este tipo de facilidade que o canal oferece na divulgação dos nossos serviços e tarifas especiais” (GOL, mensagem pessoal recebida em 11 jan. 2012). Outro ponto é que a empresa consegue, através do conteúdo do blog, reforçar seus atributos institucionais. A Gol enxerga

muitas oportunidades a serem exploradas no blog e o utiliza para, entre outras coisas, divulgar curiosidades ligadas ao universo da aviação, oferecer conteúdo institucional, realizar concursos culturais e divulgar promoções e tarifas mais baratas em primeira mão.

A empresa listou (GOL, mensagem pessoal recebida em 11 jan. 2012) três itens essenciais a um blog corporativo eficiente: a atualização frequente, pois “ter conteúdo novo constantemente faz com que as pessoas tenham o interesse em retornar sempre que possível para checar as novidades da empresa”; ser o mais transparente possível e atentar aos tipos de conteúdo que mais atraem os usuários – “para isso, é importante monitorar os dados de acesso do blog, tempo de permanência, taxas de retorno e rejeição, entre outros indicadores”; e respeitar a opinião dos usuários, porque “a partir do momento em que você tem um canal de comunicação, é preciso entender que críticas sempre virão. Para esses casos, é necessário entender o que aconteceu para reverter a situação. Apagar comentários está fora de cogitação”.

### **3.10 Um resumo das avaliações**

Na análise feita para esta dissertação, três características foram comuns aos cinco blogs. A primeira delas foi o acesso a outras mídias sociais, com a possibilidade de os leitores compartilharem o conteúdo dos posts através de redes e de seus próprios contatos. O uso equilibrado de imagens também foi percebido em todos os blogs analisados, demonstrando preocupação em não cometer excessos. A terceira característica que todos os blogs praticam é o uso de tags ou palavras-chave, que colaboram para melhor organização dentro do próprio blog e até para indexação nos mecanismos de busca.

Quatro blogs (Gol, Tecnisa, Locaweb e ClaroBlog) organizam os posts antigos de alguma maneira na página inicial, classificando-os por tema ou período. Também quatro blogs (DoceShop, Tecnisa, Locaweb e ClaroBlog) assinam seus posts, conferindo mais personalidade e menos frieza ao conteúdo postado. Quanto ao significativo reconhecimento, por parte dos usuários, do esforço da empresa em manter um relacionamento aberto e transparente via blogs, apenas a DoceShop conseguiu no período analisado.

Com relação à frequência de atualização do blog, a Gol foi a em-

presa que melhor se saiu, com 103 posts, o que dá uma média diária de 0,8. Logo abaixo, com 91 posts e média diária de 0,7, aparece a Claro. A Tecnisa e a Locaweb apresentaram, no período, 56 e 58 posts, respectivamente, com um média diária menor que 0,5. Já a DoceShop publicou apenas quatro posts, o que dá uma média menor que 0,1 por dia.

O uso de links se mostrou, de certa forma, complicado em quatro dos cinco blogs, pois houve erros em diferentes frequências. Apenas o Blog da DoceShop não tinha erro nos links apresentados. Já quanto à linguagem, os cinco blogs analisados a usam de maneira simples e acessível à maior parte das pessoas, mesmo que os blogs da Claro e da Tecnisa tragam alguns erros de português.

O Blog da Locaweb geralmente responde aos comentários postados, inclusive encaminhando para solução os problemas apresentados. O ClaroBlog também demonstra preocupação em responder ao que é perguntado à empresa. O Blog da DoceShop é outro que responde aos comentários postados. Já o Blog da Gol responde apenas a alguns posts, ignorando a maior parte deles. E o Blog da Tecnisa não costuma responder ao que lhe é perguntado.

O resumo das avaliações feito acima não tem caráter comparativo entre os blogs porque, como já exposto, as empresas atuam em ramos diferentes de mercado e não competem entre si. O objetivo aqui foi apenas resumir a análise feita no período de agosto a novembro de 2011 nos cinco blogs. Comparando-se o observado nesta pesquisa e o que os responsáveis pelos blogs responderam na entrevista, encontram-se algumas discrepâncias. A Tecnisa disse que tenta resolver as situações apresentadas pelos clientes em seu blog, o que não foi verificado no período analisado. Já o responsável pelo Blog da DoceShop sugeriu a média mínima de duas postagens por semana, mas publicou apenas quatro posts nos quatro meses, tendo ficado agosto e setembro sem publicar.

No próximo capítulo, serão tratadas as perspectivas de utilização do blog como ferramenta de comunicação pelas empresas. As oportunidades de aprimorar o relacionamento entre empresas e clientes não estão no futuro. Ao contrário, constituem-se a base atual das mídias sociais em geral e, em particular, dos blogs corporativos. Cabe às organizações não desperdiçar a oportunidade, mas também não abraçá-la

a qualquer custo. Uma reflexão madura sobre o comportamento nesses ambientes digitais é o primeiro passo.

## **4 PERSPECTIVAS PARA O PRESENTE**

“O caminho natural é o da complementação entre comunicação digital ou on-line e comunicação tradicional ou off-line. Há momentos em que uma provavelmente funcionará melhor que a outra”.

(ARAUJO, 2012/este trabalho, p. 100-101)

### **4.1 O essencial**

A utilização das mídias sociais no processo de comunicação das empresas é uma realidade cada dia mais presente. Muitas organizações já descobriram o potencial de interatividade e de construção de relacionamentos que essas mídias apresentam. Dentro desse contexto, o blog corporativo é uma opção bastante interessante e, se conduzido com profissionalismo e espírito aberto ao diálogo, colabora para que a empresa tenha ganhos tanto em sua imagem pública como em sua reputação.

Como ponto inicial do profissionalismo aqui sugerido, pode-se entender uma discussão prévia e feita de forma madura a respeito do comportamento que a organização terá em seu blog. Está mais do que claro que criar apenas por criar ou porque o concorrente tem um blog corporativo é desperdiçar uma chance excelente de incrementar a comunicação. Qualquer mídia social, e com o blog corporativo não seria diferente, requer de quem a gerencia bastante compromisso e cuidados permanentes. Afinal, é o posicionamento público da empresa que está em jogo. E ninguém quer perder essa partida.

Assim, a criação de um blog corporativo precisa ser decidida após reflexões sinceras feitas internamente. A direção da empresa, juntamente com a equipe de comunicação, não pode prescindir desse debate, de que fazem parte questões como agilidade nas respostas, solução ou encaminhamento para solução das demandas obtidas e atualização constante de informações. Se for para não agir dessa maneira, respondendo, dialogando e solucionando questionamentos feitos à empresa, é melhor que nem seja criado o blog. Uma conclusão parece certa: se surgir de uma discussão sincera, o blog começa sua trajetória de maneira bem sucedida.

A definição dos objetivos que a empresa pretende atingir ao criar e

manter um blog corporativo é o passo seguinte. A instituição de metas factíveis, com os respectivos prazos para cumprimento, é um bom caminho. Quanto mais específicos forem esses objetivos, mais possibilidade de sucesso terá o blog, que poderá passar por ajustes para melhor atingi-los. Com objetivos bem traçados, o caminho para a atuação da empresa em seu blog fica mais claro e mais tranquilo de ser percorrido. Por outro lado, objetivos e metas mal definidos ou não muito compreensíveis certamente levam a mais confusão que solução no processo de comunicação organizacional.

A estratégia de atuação da empresa em seu blog é outro ponto muito importante e que pode levar ao sucesso ou ao fracasso, conforme sua execução. Quanto mais simples e de fácil assimilação pelas pessoas que irão colocá-la em prática, há mais possibilidade de que a estratégia esteja no caminho certo. Assim, definir previamente como a empresa se comportará frente a uma severa crítica, por exemplo, é fundamental para que fiquem claras a todos os envolvidos (tanto do lado da empresa como do outro lado, de quem fez a crítica ou a leu/ouviu no blog) as reais intenções daquela ferramenta.

Decidir previamente a equipe responsável pela atualização e pelo monitoramento das participações no blog também é necessário. Não se pode definir um time com o jogo já em andamento. Ao contrário, as diferentes posições precisam estar muito bem definidas para, como um todo, os profissionais de comunicação conseguirem levar adiante as estratégias traçadas pela empresa em sua atuação no próprio blog. Estratégias que, como as de qualquer atuação em comunicação, também merecem discussões sinceras entre os responsáveis tanto pela sua definição como pela sua colocação em prática.

O monitoramento das participações que ocorrerem nos blogs, seja em termos de comentários ou de compartilhamento via outras mídias sociais, é imprescindível. Ao mesmo tempo, bastante perigoso, pois não se pode deixar que os leitores do blog o vejam como uma espécie de censura ou de vigília, o que, definitivamente, não combina em nada com mídias sociais. Monitorar é acompanhar as reações e as percepções que se dão no blog, sem qualquer tipo de juízo de valor. Um caminho interessante é, com os resultados do monitoramento em mãos, a empresa estudar como pode influenciar as conversas e, eventualmente, alterar percepções que julgue erradas sobre sua imagem ou sua reputação.

Como concordaram os especialistas ouvidos nesta dissertação, a conciliação das diversas mídias sociais, incluindo o blog corporativo, é o caminho. Explorando o potencial que há em cada uma dessas mídias – que também podem ser consideradas ferramentas, sem demérito algum –, a empresa certamente se mostrará, além de atualizada em termos de possibilidades em comunicação digital, preocupada em interagir com seus diversos públicos. Uma informação pode ser melhor comunicada via Twitter, por exemplo, do que pelo Facebook. O tweet enviado pode remeter a algum complemento em vídeo, disponibilizado no canal corporativo do Youtube. Ou pode direcionar a leitura para mais detalhes postados no blog da empresa. A percepção do que cada uma dessas mídias pode fazer para uma comunicação organizacional mais competente é, portanto, necessária. Colocá-la em prática fica bem mais fácil quando se tem essa visão geral.

## **4.2 Oportunidades de relacionamento**

As diversas oportunidades trazidas pelas mídias sociais para o relacionamento da organização com seus públicos de interesse merecem uma atenção especial. A centralidade dessa relação no processo comunicativo permanece, como sempre ocorreu e provavelmente acontecerá. Afinal, de pouco adianta uma empresa ter produtos e serviços interessantes e úteis se eles não são bem comunicados ou informações sobre eles não chegam às pessoas que podem consumi-los. O que muda, com a comunicação digital, é apenas a forma como essa comunicação se dá, privilegiando-se o retorno das pessoas, as impressões e as percepções de quem já é ou pode vir a ser cliente. Esse retorno precisa ser bem compreendido e acima de tudo respeitado. A partir dele, a empresa consegue aprimorar seus produtos e serviços, aproximando-os da demanda real que o mercado apresenta.

Mas não se pode hipervalorizar a comunicação digital. A comunicação considerada tradicional, feita por meios impressos e audiovisuais, permanece com sua importância em destaque. Como sempre na história da comunicação, um meio (ou mídia, nesse caso) não elimina seu antecessor. Ambos passam a conviver, mesmo que isso nem sempre seja feito de maneira harmoniosa. E quem ganha, sem dúvida, é o público, que passa a ter opções diferentes para conhecer as empresas com que

eventualmente manterá contato. E como esse público é essencialmente múltiplo, com características bastante diferentes entre suas partes, é importante que a comunicação das empresas reconheça, respeite e exercite essas diferenças. Em outras palavras, é preciso que a comunicação organizacional seja diferenciada de acordo com os segmentos de público com que pretende trabalhar.

O caminho natural é o da complementação entre comunicação digital ou on-line e comunicação tradicional ou off-line. Há momentos em que uma provavelmente funcionará melhor que a outra. Entender esses momentos e ter a percepção clara de que uma mídia funciona melhor que a outra em determinada situação é uma atitude inteligente das empresas. Certamente não é fácil, pois a tendência atual é de aumento do uso das possibilidades da comunicação digital, deixando-se um pouco de lado ferramentas da comunicação tradicional. O que mostra-se errado, já que, conforme o público com que se quer relacionar, um anúncio impresso pode funcionar muito melhor do que canais em mídias sociais. Tudo depende do essencial nessa relação empresa/públicos de interesse: conhecer quem são as pessoas que estão do outro lado e com elas se relacionar da maneira mais aberta e transparente possível.

O relacionamento via blog corporativo exige determinados comportamentos dos profissionais de comunicação que o exercitam. A postura de humildade, conforme ressaltada por André Telles em sua entrevista, pode ser entendida como imprescindível. Ouvir muito antes de se posicionar é algo a ser praticado cotidianamente pelas empresas e por seus representantes nesse tipo de ambiente. Entender da forma mais completa possível a demanda que está ocorrendo é o mínimo que a organização precisa fazer para se relacionar bem com seus públicos. Não se achar dono da razão ou mensageiro de uma informação que vai mudar substancialmente a vida de alguém demonstra que o profissional de comunicação consegue se colocar numa posição de igualdade em relação ao leitor. Num blog corporativo, os comportamentos ficam mais fáceis de serem identificados, já que comentários e debates ficam à disposição para futuras consultas. Falhar nesse comportamento é o mesmo que desperdiçar a chance de mostrar-se mais próximo do público, menos institucional e mais humano. É um ótimo começo para os profissionais de comunicação que trabalham com blogs corporativos.

Além da postura de humildade, outra característica importante a ser

exercitada é a permanente disposição para o diálogo. Base de qualquer mídia social, o diálogo faz com que o profissional de comunicação se aproxime das pessoas que procuram a empresa para qualquer tipo de relacionamento. Com essa aproximação, a confiança dessa pessoa tende a aumentar em relação à empresa. Sem dúvida, é bastante difícil abrir-se tanto ao diálogo, quase que personalizando as relações entre empresa e públicos de interesse. Mas o retorno institucional (e, por consequência, mercadológico) que pode ser conseguido compensa o investimento. Um diálogo construído na base da confiança, sem mentiras ou más intenções, é possível. Cabe ao profissional de comunicação organizacional buscá-lo.

A percepção clara de que, nas mídias sociais, de forma geral as pessoas estão em busca de experiências é outro ponto essencial. Não pode ser objetivo primeiro de um blog comercializar produtos ou serviços da empresa que representa. Isso até pode ocorrer e é legítimo. Mas como consequência de uma relação ali criada ou incentivada e não como causa para a existência do blog. As pessoas percebem claramente quando o objetivo de um blog corporativo é apenas mercadológico. E parecem não gostar tanto como provavelmente apreciariam um espaço para discussões e vivências de experiências. É preciso que os profissionais de comunicação estejam atentos a essa diferenciação e incentivem experiências que possam ser agradáveis às pessoas e as façam retornar ao blog, comentar com outras pessoas ou indicar visitas a ele. Ganha a empresa que permite esse tipo de prática em seu blog corporativo.

O relacionamento entre empresa e públicos de interesse pode ser construído de maneira mais horizontal do que tradicionalmente é feito. A postura superior e de detentora de informações essenciais que muitas empresas costumam ter não se sustenta em tempos de comunicação digital, mídias sociais e estímulo à participação. Ao contrário, as organizações que insistirem nesse posicionamento, relegando a segundo ou terceiro plano o relacionamento com seus públicos, terá o fracasso institucional e mercadológico como retorno. Já um relacionamento pautado na transparência e na abertura permanente ao diálogo colabora para o sucesso das organizações, que precisam estar atentas ao que as pessoas querem em relação a seus produtos e serviços. E as mídias sociais, com seus diferentes potenciais de relacionamento, prestam-se muito bem para essa tarefa.

### 4.3 Comunicação entre iguais

Mídias sociais são ambientes em que circulam informações, opiniões e outros conteúdos de maneira totalmente descentralizada, sem protagonistas ou coadjuvantes. Esses papéis podem ser exercidos por qualquer pessoa ou empresa, conforme suas habilidades e intenções. Aparentemente espaços sem organização, são oportunidades de ouro para a construção e a manutenção de relacionamentos. E, fundamentalmente, relacionamentos são entre pessoas. Se pensarem nesse sentido, as organizações com presença em mídias sociais têm boas chances de sucesso. As conversas precisam ser travadas entre pessoas, entre atores sociais do mesmo nível. E nada melhor que profissionais de comunicação para exercitar, do lado das empresas, essas conversas.

As pessoas tendem a privilegiar e dar mais atenção a relacionamentos com outras pessoas, mesmo que estas representem uma organização. Nesse sentido, responder a um comentário num blog corporativo citando o nome do usuário, como fez o Claroblog em grande parte do período analisado neste trabalho, é uma prática interessante e que demonstra respeito. A cortesia e a educação nas respostas são requisitos básicos, assim como em qualquer mídia, digital ou não. Comportamentos como esses colaboram para que a presença das empresas nas mídias sociais tenha grande chance de ser um sucesso. O mais importante é permitir ao usuário entender que, do outro lado, há uma pessoa como ele interagindo, levando e buscando informações e percepções num processo comunicacional aberto e transparente. Ganham ambos os lados: o usuário, por ver que está sendo considerado como importante no processo, e as empresas, por obterem mais confiança dos usuários, aprimorando, assim, sua comunicação com eles.

Na perspectiva de uma permanente interação com os usuários, é interessante que os blogs corporativos ativem a possibilidade de notificação de comentários. Dessa forma, as pessoas que comentaram em determinado post serão avisadas quando houver qualquer atualização naquele post e a conversa poderá prosseguir. Esse ainda é um recurso pouco utilizado, mas tecnicamente possível, inclusive através de serviços gratuitos de construção de blogs. O objetivo é que não se perca a sequência de interações, com perguntas a determinados comentários sendo respondidas pelos autores desses comentários. Continuar uma

conversa pode ser o mesmo que manter a troca de opiniões e percepções acerca de um assunto. Se isso é realizado num ambiente corporativo como um blog, a organização tem à sua frente uma série de interações das quais consegue tirar importantes conclusões sobre os visitantes.

Se realmente existe um foco na comunicação organizacional, com as mídias sociais ele permanece onde sempre esteve: no usuário. Não é o fato de as possibilidades terem aumentado de maneira exponencial que muda alguma coisa na essência da comunicação das empresas com seus públicos de interesse. As pessoas sempre serão o motivo maior de todo e qualquer processo comunicativo. As mídias sociais apenas modificaram a forma como isso acontece, intensificando a possibilidade de interação com outras pessoas fisicamente distantes e agregando usuários que às vezes nem se conhecem. Às empresas, cabe respeitar esse caráter humano das mídias sociais e deixar de lado sua própria frieza típica, permitindo que seus profissionais de comunicação atuem ativamente nesses ambientes. E, claro, levando o nome das organizações que representam da melhor maneira possível, humanizando-as e mostrando-as como atores sociais interessados em construir e manter relações honestas com quem assim desejar.

Uma atuação marcada pela pessoalidade não é fácil, pois as empresas estão mal acostumadas a terem outro tipo de comportamento. Mas é preciso que isso mude, ao custo da perda de clientes atuais e outros em potencial. E hoje os clientes não são os mesmos de alguns anos atrás. Estão muito mais exigentes, participativos e cobrando soluções para seus problemas e suas demandas. Estão atuando muitas vezes como protagonistas no processo comunicativo, o que é positivo e demonstra maturidade. As empresas precisam desse mesmo tipo de maturidade, reconhecendo nos seus públicos pessoas que buscam mais interação e possibilidade de expressão de ideias e opiniões. O engajamento às vezes demonstrado pelos usuários de mídias sociais pode ser explorado de maneira positiva pelas organizações. Seguidores fiéis de marcas são excelentes multiplicadores. Mas são, antes de tudo, pessoas. E como tal precisam ser valorizados pelas empresas.

Um ponto essencial é que, nas mídias sociais, de maneira geral, contam-se histórias. O conteúdo é muito mais humano e pessoal do que a frieza de números ou de informações tradicionais como a expansão de determinado programa para certa região. Num blog corporativo, por

exemplo, é perfeitamente aceitável que existam personagens que representem a organização e procurem estabelecer relações de proximidade com os usuários baseadas em pontos que à primeira vista têm pouco a ver com o negócio da empresa. Pode-se sair um pouco do objetivo maior de qualquer empresa para, através do blog, se conseguir mais atenção e aprovação dos usuários. Tendo-os mais próximos, fica mais tranquilo o processo de comunicação, sempre humanizado e respeitador das diferenças. Não é questão de adestramento ou qualquer outro tipo de dominação. Muito pelo contrário, é tentativa de ter os usuários ao lado das empresas para, juntos, construírem uma comunicação mais participativa e competente.

#### **4.4 Crises nas mídias sociais**

O gerenciamento de crises nas mídias sociais mostra-se ainda mais complexo do que quando é realizado via ferramentas tradicionais de comunicação. Pela natureza do meio digital, que se mostra fluido, com alta capilaridade e bastante dinâmico, é impossível acompanhar todas as citações à marca da empresa feitas nas diferentes mídias sociais. De um instante para outro, podem aparecer dezenas de tweets, vários comentários na página do Facebook, centenas de compartilhamentos, dezenas de comentários no blog e assim por diante. E, em momentos de crise, provavelmente grande parte dessas participações terá caráter negativo para as empresas, que verão seu nome associado a práticas desabonadoras. Acompanhar e responder a tudo isso não é humanamente possível, por maior que seja o número de pessoas destacadas para tal tarefa.

Uma saída pode ser atacar o mal pela raiz, ou seja, resolver o mais rápido possível o problema gerador de tantas críticas negativas. Para que isso seja feito de maneira rápida, o bom monitoramento da marca nas mídias sociais contará bastante. Se a organização já possui, sistematizada, a maneira como normalmente é citada nesses ambientes, é mais fácil identificar gargalos e onde, provavelmente, apareceram os problemas que ocasionaram a crise de imagem. Assim, corrigir esses problemas não demorará muito, desde que a empresa tenha a coragem necessária para isso, dispensando a atenção que o fato requer e agindo rapidamente. Depois, é preciso que o monitoramento continue, desta vez para acompanhar os efeitos da ação da empresa, conferindo se foi

eficiente do ponto de vista do controle ou, pelo menos, da minimização das consequências negativas da crise.

Em hipótese alguma, a organização poderá ignorar comentários negativos em seu blog que, eventualmente, levarão a crises de imagem. Ao contrário, a postura que se espera dos profissionais de comunicação responsáveis pela ferramenta é de máxima atenção a esses comentários, respondendo-os de maneira ágil, educada e resolvendo ou ao menos encaminhando para solução os problemas apontados. É preciso que as empresas mudem sua postura frente às críticas nas mídias sociais, inclusive nos seus blogs corporativos. Uma insatisfação ali retratada significa mais que um cliente provavelmente perdido. É uma oportunidade de se demonstrar preocupação com as pessoas de seu relacionamento e de mudar uma opinião construída num momento altamente negativo, quando o cliente passou por uma experiência ruim ou não recebeu a atenção merecida. É o momento de a empresa, por meio dos profissionais de comunicação, solucionar a questão e mostrar isso publicamente.

Nessa espécie de prestação de contas, os protagonistas são os agentes geradores da crise, ou seja, as pessoas que inicialmente postaram conteúdo negativo. É preciso que elas percebam que o seu comportamento ocasionou mudança de atitude por parte da empresa. Dessa maneira, podem sentir-se integrantes efetivos da comunicação daquela organização, tendo papel de destaque no aperfeiçoamento desse processo. Fica claro, numa situação como essa, que não mais existem emissores e receptores puros e simples na comunicação. Os dois atores sociais – empresa e públicos – podem atuar de uma ou de outra maneira, conforme a situação e conforme a reação do outro lado. E, nessa retroalimentação, vai sendo construída a comunicação digital, resultado das interações e das trocas ocorridas.

Se há poucos anos, era difícil entender o cenário da comunicação em momentos de crise, essa tarefa hoje encontra-se mais complicada ainda. Nos ambientes digitais, as percepções dos públicos sobre as empresas espalham-se de maneira rápida e sem volta. Um comentário postado num blog de determinada organização e depois tweetado e retweetado simplesmente é impossível de ser acompanhado. O formato em rede das interações nas mídias sociais dificulta bastante que se tenha acesso à totalidade do conteúdo. Resta às empresas, no mínimo, monitorar de forma competente suas contas nas mídias sociais e realizar na internet

constantes buscas e pesquisas sobre o que tem sido dito a respeito de sua marca nesses espaços. Mas sempre com a consciência de que conseguir ter acesso a tudo não é mais possível – se é que um dia foi possível, nos tempos de comunicação unicamente impressa e audiovisual.

Outra questão complexa com que as empresas têm que conviver é a fragmentação dos públicos. Hoje, eles são muito específicos e interessados em detalhes que às vezes nem são tão percebidos pelas organizações. Os interesses podem não ser exatamente pelos produtos ou serviços de determinada empresa, mas por objetos complementares a esses produtos. Ou seja, pode ser que um cliente não busque exatamente relacionamento direto com aquela empresa, mas a marca pode ser citada. Nesse sentido, atenção constante também a comentários indiretos à marca é necessária à boa atuação da empresa nas mídias sociais. Comparações entre empresas também são comuns, com clientes dizendo que determinada organização presta um serviço melhor que outra. Em casos como esse, é preciso bastante cuidado para se referir apenas ao que a própria empresa oferece, sem citar ou criticar explicitamente produtos ou serviços da concorrente.

Para que sejam melhor atendidas, as peculiaridades dos diferentes públicos precisam ficar claras às empresas. O que atende a determinado grupo de pessoas geralmente não agrada outro grupo. Por mais características comuns que haja entre os dois, as especificidades de cada grupo acabam se sobressaindo e exigindo tratamento diferenciado por parte da empresa. Um mesmo produto pode ser adquirido para objetivos distintos, conforme o comprador e suas experiências de vida. É importante respeitar isso e a empresa precisa prever atendimentos diferenciados, já que as experiências não serão as mesmas. Nas mídias sociais, todas essas fragmentações de públicos mostram-se mais presentes do que na comunicação off-line. São muito mais possibilidades de contatos e de geração de experiências. Não se pode desperdiçar esse contexto, sob pena de crises na imagem e até na reputação surgirem.

#### **4.5 Um espaço ainda a explorar**

A grande maioria das empresas brasileiras ainda não aproveita o potencial das mídias sociais, em especial do blog corporativo, no relacionamento com seus públicos de interesse. Existem experiências bem

sucedidas, mas em sua quase totalidade são esparsas e pecam pela falta de uma comunicação organizacional de fato estratégica e competente. As presenças se dão, às vezes, de maneira semiprofissional, com desperdícios visíveis e nada inteligentes. Um blog que não é atualizado constantemente não pode ser considerado ferramenta eficiente para a imagem pública de uma empresa. Ou um blog em que a empresa não responde ao que lhe é questionado não faz sentido. Uma conta do Twitter que fica dias sem ser acessada pelos profissionais de comunicação organizacional também é um desperdício.

As oportunidades das mídias sociais estão por ser exploradas pelas empresas em sua comunicação. Nesta dissertação, trata-se apenas da comunicação externa. Mas são também muitos os benefícios que as mídias sociais podem trazer à comunicação interna das organizações, em que há múltiplos e cada vez mais dispersos públicos. Da mesma forma, é necessária uma discussão prévia, madura e construtiva para se decidir se a empresa criará ou não canais nos ambientes digitais para relacionamento com funcionários, estagiários, contratados e outros públicos que a frequentam no dia-a-dia. No caso especial da comunicação interna, é de se esperar que conflitos de trabalho e outros ligados à gestão da empresa surjam com grande força nas mídias sociais internas. Prever essas ocorrências, além de inteligente, é requisito para a atuação competente das empresas nesses ambientes.

Em relação à atuação externa, as potencialidades não podem se limitar a burocráticos espaços onde a interação seja mínima. As empresas não podem criar contas nas mídias sociais e pouco movimentá-las. Incentivar participações dos usuários é essencial. Isso pode ser conseguido, por exemplo, usando uma linguagem simples e acessível à maioria dos usuários, como fazem os cinco blogs analisados neste trabalho. O humor pode estar presente, pois alivia um pouco a sisudez tradicional das organizações. Usar esse rico recurso ajuda a fidelizar os leitores, que provavelmente guardarão boas recordações das experiências que tiverem naquele blog ou em outra mídia social qualquer. E a chance de esses leitores trazerem outros é grande, aumentando, assim, o número de usuários constantes.

Um ponto interessante quando se trata de mídias sociais é que não existem regras prontas. Muitas vezes, o que funciona bem para uma organização pode não ser eficiente para outra. As demandas nunca são

iguais e, portanto, os usos das mídias sociais também normalmente são diferentes. É como se cada empresa definisse os canais que se prestam melhor para seu relacionamento com os públicos de interesse e, ao olhar para o lado, percebesse que tais definições são distintas das que seus concorrentes diretos fizeram. Essa enorme riqueza de possibilidades, à primeira vista, pode até confundir um pouco os profissionais de comunicação organizacional. Mas, quando se avança um pouco na atuação nas mídias sociais, percebe-se que na verdade reside nessa multiplicidade de ferramentas a chave para o sucesso. Basta, para isso, que as escolhas sejam feitas baseando-se em critérios técnicos e que sejam frutos de reflexões sinceras e desprovidas de qualquer tipo de receio quanto a críticas ou reações negativas por parte dos usuários.

Aproveitar, de maneira eficiente, as possibilidades de um blog corporativo exige mudanças de comportamento tanto por parte das organizações como dos profissionais de comunicação. Esse crescente mercado, relativamente recente, ao mesmo tempo atrai milhares de jornalistas, relações públicas, publicitários, designers e outros profissionais ligados à comunicação e está povoado de pessoas bem intencionadas, mas pouco preparadas para atuarem em ambientes digitais. É preciso mais do que agir de maneira diferente do que normalmente se trabalha com mídias tradicionais. O próprio posicionamento público dos profissionais, nesses ambientes digitais, é muito mais avaliado pelos usuários, talvez pela maior constância de pontos de interação entre empresas e públicos de interesse. Em outras palavras, o fato de se disporem, continuamente, a ser pontos de interação com as empresas que representam faz com que os profissionais de comunicação sejam alvo de permanentes avaliações e críticas. Conviver com elas de maneira harmoniosa é requisito para atuação nesses ambientes.

É preciso ainda ter a clara noção de que atuar em mídias sociais já é um amplo mercado para profissionais de comunicação. Não é algo que está por vir ou que ainda virará realidade. Já parece consenso que a tendência, inclusive, é de expansão nas possibilidades de atuação nesses ambientes. A comunicação digital veio para permitir às organizações atuações em nichos diferentes, interagindo com públicos de interesse variados e cada vez mais segmentados. E é fundamental que elas tenham em seus quadros funcionários bem preparados e dispostos a interagir da maneira mais transparente possível, sem medo de eventuais críticas ou

reações nem sempre amigáveis. No mundo digital, cabem todos. Mas apenas os bem preparados obtêm sucesso e colaboram para transformar suas organizações em espaços onde se pratica uma comunicação efetivamente dialógica, que desconhece emissores e receptores e considera iguais todos os participantes do processo.

## CONCLUSÃO

### Alguns apontamentos

Através da presente dissertação, pode-se concluir que, embora haja um discurso de abertura das organizações ao diálogo com seus diferentes públicos de interesse via blog corporativo, nem todas possuem essa prática. E mesmo nos casos em que há respostas, elas nem sempre resolvem ou encaminham para solução o problema apontado pelo leitor. Certamente, há avanço quando se constata que, de maneira crescente, as organizações têm criado e mantido espaços públicos virtuais para interação, mas a prática precisa evoluir. Dar respostas padrão, em determinados casos com o mesmo texto, nem sempre funciona. Hoje, o usuário busca respostas mais personalizadas e que proporcionem uma relação única com a empresa.

Outro ponto discutível é em relação a não responder a todas as demandas que surgem através da ferramenta aqui analisada. Não se pode conceber que questionamentos com teor bastante parecido recebam tratamento diferente por parte das empresas. É difícil compreender porque em alguns dias há retorno e em outros isso não ocorre. Entende-se menos ainda quando os assuntos tratados são semelhantes e, portanto, existe a resposta. A inconstância certamente não colabora para melhoria na imagem pública das organizações. Pior que isso, pode fazer com que clientes que procuraram a empresa através do blog corporativo, ao não terem sua demanda tratada com a atenção necessária, tornem-se críticos dessa postura adotada.

Foi possível, através das entrevistas realizadas, compreender melhor o comportamento que se espera dos profissionais de comunicação organizacional que têm o blog como ferramenta de trabalho. Atitudes como humildade e conhecimentos técnicos da área de informática estão entre os requisitos. Além disso, estar atento à estratégia da empresa ao atuar em ambientes digitais e participar das conversas que ali acontecem, tentando influenciá-las, mas sem qualquer tipo de repreensão ou censura a comentários negativos, são atitudes interessantes. Mais ouvir do que falar também é algo com que as empresas precisam se preocupar, até para entenderem melhor as reais demandas que seus públicos têm em relação a seus produtos e serviços.

A transparência é a base da atuação em qualquer mídia social. Nesse

sentido, para a organização, a construção de relacionamentos transparentes com as pessoas que a procuram via blog corporativo é essencial. Essa necessidade ficou clara quando, na análise realizada, notaram-se comentários de usuários buscando interagir com as empresas sem o retorno merecido. Não se pode fazer de ferramentas com grande potencial de interatividade meras peças de autopromoção ou autopropaganda. Elas são bem mais que isso e representam novas oportunidades de relacionamento, que podem ser construídos tendo como base a agilidade, o dinamismo e o retorno permanente.

Relacionada aos objetivos de compreender e listar características desejadas aos blogs corporativos, foi criada uma proposta para avaliação dessas ferramentas. Algumas das características estiveram presentes nos cinco blogs analisados: acesso a outras mídias, possibilitando o compartilhamento de informações publicadas nos posts; uso equilibrado de imagens; e uso de tags ou palavras-chave. A linguagem escrita utilizada também pode ser entendida como simples e acessível à maioria dos usuários, mesmo que tenham ocorrido eventuais erros de português.

Em relação ao retorno, certamente uma das características mais importantes, os blogs não se comportaram da mesma maneira. Houve empresas que demonstraram preocupação em utilizar a ferramenta para responder, constantemente, ao que lhes era perguntado e outras que não demonstraram tal prática. Essa diferença no uso do blog como mídia social reforça o fato de que, no Brasil, as organizações ainda estão no início da caminhada para a efetivação desses espaços como ambientes dialógicos. O caminho parece longo, mas é necessário percorrê-lo da maneira mais profissional possível, explorando adequadamente o potencial de interatividade característico das mídias sociais.

Outras características que parte dos blogs analisados praticam são a organização dos posts antigos na página inicial, classificando-os de alguma maneira, e a assinatura dos posts, o que confere mais personalidade e menos frieza ao conteúdo. Apenas uma empresa teve significativamente reconhecido, nos comentários postados, seu esforço em manter um relacionamento transparente via blog. Esse reconhecimento pode ser compreendido como outro ponto altamente desejável, pois provaria que os usuários entendem a manutenção do blog corporativo como espaço de efetivo diálogo.

A conciliação das diversas mídias sociais parece ser o caminho mais apropriado para uma atuação competente das empresas. Ter a percepção correta do que cada mídia pode proporcionar para a comunicação é essencial. Não há mídia social completa. Ao contrário, cada uma colabora de determinada maneira para que, no final, ganhe a empresa que souber bem utilizá-las. Um bom resumo, em 140 caracteres, de uma notícia melhor explicada no blog, com possibilidade de comentário e de compartilhamento via Facebook e links para canais de vídeos e de fotos, por exemplo, demonstra essa complementariedade, ressaltada nas entrevistas realizadas.

Em relação às questões de pesquisa desta dissertação, ao menos duas foram confirmadas. A abertura a críticas e sugestões, principalmente de pessoas insatisfeitas com produtos ou serviços adquiridos, e a consequente resposta são coisas a serem buscadas pelos profissionais de comunicação que trabalham com blogs corporativos. O constante monitoramento de como os públicos usam o blog também é essencial e contribui para o sucesso dessa mídia social. Apesar de não ter sido efetivamente comprovada, a terceira questão de pesquisa foi indiretamente tratada, já que ficou claro que o blog corporativo não é algo passageiro, podendo contribuir para melhorias na imagem pública das organizações.

### **Indicações para novos estudos**

Entende-se como principal colaboração deste trabalho a sistematização de características desejadas para os blogs corporativos. Na literatura, elas estavam de certa maneira dispersas. Reuni-las num protocolo único de avaliação foi possível por conta da complementariedade das leituras realizadas e da observação de blogs, tanto os analisados como outros mantidos por empresas. Utilizar ao mesmo tempo teoria acadêmica e práticas do mercado mostrou-se recompensador, mesmo que arriscado por faltar, em determinados momentos, aderência entre as duas áreas.

O que se construiu foi uma pequena parte de um complexo trabalho que pode colaborar para um monitoramento profissional da atuação das empresas brasileiras nas mídias sociais. Não se teve, em momento algum, a intenção de esgotar o tema, muito menos o objetivo de indicar o caminho mais adequado. Por isso, considera-se importante dar sequência às reflexões aqui realizadas, que em parte foram baseadas em outras

feitas por outros pesquisadores e profissionais de mercado. Na ciência, o aperfeiçoamento constante é possível unindo-se conclusões e perguntas de diferentes pessoas, com distintos graus de conhecimento, mas a pretensão comum de crescimento compartilhado.

É preciso entender melhor as mídias sociais. Os profissionais de comunicação organizacional costumam se queixar da falta de uma reflexão mais profunda sobre práticas eficientes, benefícios reais e efeitos desejáveis da atuação das empresas que representam nesses ambientes. Está aberto, portanto, um grande campo para pesquisas, tanto mais teóricas como de caráter eminentemente empírico. Aproximar academia e mercado de trabalho em mídias sociais é animador por conta da diferença que há entre os dois. Diminuir essa diferença é tarefa dos pesquisadores em comunicação.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, Adriana. *Redes sociais, linguagem e disputas simbólicas*. Revista Com Ciência (Revista Eletrônica de Jornalismo Científico), ed. 131, 10 set. 2011. Disponível em <http://www.comciencia.br/comciencia/?section=8&edicao=70&id=878>. Acesso em: 12 set. 2011.
- AMARAL, Adriana, RECUERO, Raquel, MONTARDO, Sandra (orgs.). *Blogs.com: estudos sobre blogs e comunicação*. São Paulo: Momento Editorial, 2009, 293 p.
- AMARAL, Adriana. RECUERO, Raquel. MONTARDO, Sandra Portella. *Blogs: mapeando um objeto*. In: *Blogs.Com: estudos sobre blogs e comunicação*. São Paulo: Momento Editorial, 2009, p. 27-53.
- ANDRADE, Laura Galecki; PRIMO, Alex. *Estudo sobre a autoria dos 50 blogs brasileiros mais populares de 2009*. In: INTERCOM Sul 2010: perspectivas da pesquisa em comunicação digital / organizadores: Adriana Amaral, Maria Clara Aquino, Sandra Portella Montardo. São Paulo: INTERCOM, 2010, p. 341-373.
- ASSUNÇÃO, Tathiana. Marketing Digital Claro Matriz. *Ausência temporária: perguntas para mestrado / urgente* (mensagem pessoal). Mensagem recebida por [clenioaraujo@yahoo.com](mailto:clenioaraujo@yahoo.com) em 30 dez.2011.
- BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1*. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 135-164.
- BARICHELO, Eugenia M. M. da Rocha. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1*. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 337-353.

\_\_\_\_\_; LASTA, Elisângela. Comunicação organizacional digital: a cauda longa da informação gerada pelo blog corporativo Fatos & Dados da Petrobras. *Lumina: revista do Programa de Pós-Graduação em Comunicação*. Juiz de Fora-MG: UFJF, vol. 4, nº 2, dez. 2010.

BARONI, Mara. Comunicação 2.0: o virtual construindo pontes para o marketing digital. In: CHAMUSCA, Marcello; CARVALHAL, Márcia. *Comunicação e marketing digitais: conceitos, práticas, métricas e inovações*. Salvador, BA: Edições VNI, 2011, p. 44-82.

BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. LIMA, Fábica Pereira. NEIVA, Rodrigo César S. *A perspectiva relacional das redes sociais no contexto da comunicação organizacional*. In: V CONGRESSO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS - ABRAPCORP, 5, 2011, São Paulo. Disponível em:  
[http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho\\_fernanda\\_fabia\\_rodrigo.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_fernanda_fabia_rodrigo.pdf). Acesso em: 04 nov. 2011.

BEGARA, Thalula. Blogs invadem o mundo corporativo. In: *Carreira & Sucesso*, 296.ed. Disponível em: [http://www.catho.com.br/jcs/inputs\\_view.phtml?id=7920](http://www.catho.com.br/jcs/inputs_view.phtml?id=7920). Acesso em: 28 set. 2010.

*BLOG DA CLARO*. Disponível em: <http://claroblog.com.br/sobre-o-blog.asp>. Acesso em: 10 jan. 2012.

*BLOG DA TECNISA*. Disponível em: <http://www.blogtecnisa.com.br>. Acesso em: 10 jan. 2012.

BRANDÃO, Thales. *E as tais redes e mídias sociais?* Disponível em: <http://www.cidademarketing.com.br/2009/ar/140/e-as-tais-redes-e-madias-sociais.html>. Acesso em: 8 set. 2011.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação como inteligência empresarial competitiva. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling

(org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 337-387.

\_\_\_\_\_. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri: Manole, 2003, 370 p.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. In: *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 6. Rio de Janeiro: nov./dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2011.

CARVALHO, Helenice; MOURA, Cinara; OLIVEIRA, Mariana. *Redes sociais corporativas: a possibilidade de geração de conteúdo pelo consumidor no ambiente virtual*. In: IV CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, Porto Alegre, 2010. Disponível em: [http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT3/GT3\\_Carvalho\\_et al.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT3/GT3_Carvalho_et al.pdf). Acesso em: 3 jan. 2011.

CASALI, Adriana Machado. Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal”. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1*. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 107-134.

CASTELLS, Manuel. Internet e sociedade em rede. In: *Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder*. 2.ed. MORAES, Dênis de (org.). Rio de Janeiro: Record, 2004.

\_\_\_\_\_. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2003.

\_\_\_\_\_. *A sociedade em rede / a era da informação: economia, sociedade e cultura*, v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999, 704 p.

CIPRIANI, Fábio. *Estratégia em mídias sociais: como romper o paradoxo das redes sociais e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011, 184 p.

\_\_\_\_\_. *Entrevista sobre blogs corporativos/Clenio* (mensagem pessoal). Mensagem recebida por clenioaraujo@yahoo.com em 12 out. 2011.

\_\_\_\_\_. Slide de apresentação durante o Social Media Brasil 2011: *Visão sobre estratégia em mídias sociais / Uma iniciativa de tecnologia direcionada pelo mundo dos negócios.*

CORRÊA, Elizabeth Saad. *O impacto das mídias sociais na comunicação corporativa.* In: XIV Seminário de Comunicação do Banco do Brasil / Os novos desafios da comunicação corporativa. Brasília: Banco do Brasil, 2010, p. 113-117.

\_\_\_\_\_. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1.* São Paulo: Saraiva, 2009a, p. 317-335.

\_\_\_\_\_. Comunicação digital e seus usos institucionais. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.* 2. ed., São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009b, p. 169-184.

DELOITTE. *Mídias sociais nas empresas: o relacionamento on-line com o mercado.* Disponível em: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/MidiasSociais\\_relatorio\\_portugues.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/MidiasSociais_relatorio_portugues.pdf). Acesso em: 17 jan. 2011.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas, volume 2.* São Paulo: Saraiva, 2009, p. 333-359.

ESCOBAR, Juliana. *O blog como ferramenta estratégica para a comunicação organizacional num momento de crise: um ensaio sobre o Blog da Petrobras.* In: XXXII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO – INTERCOM 2009, Curitiba.

Anais, 2009. Disponível em:

<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2313-1.pdf>. Acesso em: 22 set. 2010.

\_\_\_\_\_. *Blogs jornalísticos como objeto de estudo: uma metodologia possível*. Disponível em: [http://julianaescobar.blog.terra.com.br/files/2009/01/julianaescobar\\_blogs-jornalisticos-como-objeto-de-estudo1.pdf](http://julianaescobar.blog.terra.com.br/files/2009/01/julianaescobar_blogs-jornalisticos-como-objeto-de-estudo1.pdf). Acesso em: 22 set. 2010.

\_\_\_\_\_. *Blogs e interação mútua: uma visão contextualizada*. In: XXX CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO – INTERCOM 2007, Santos. Anais, 2007. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R1120-1.pdf>. Acesso em: 27 set. 2010.

EVANS, Dave. *Marketing de mídia social: uma hora por dia*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2009.

FARIAS, Luiz Alberto de. Estratégias de relacionamento com a mídia. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. 2. ed., São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009a, p. 91-104.

\_\_\_\_\_. O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1*. São Paulo: Saraiva, 2009b, p. 45-60.

FERRARI, Maria Aparecida. Uma leitura crítica da comunicação e das relações públicas no Brasil e na América Latina. In: GRUNIG, James E. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos* / James E. Grunig, Maria Aparecida Ferrari, Fábio França. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009a.

\_\_\_\_\_. Teorias e estratégias de relações públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. 2. ed., São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009b, p. 77-90.

- FERREIRA, Aletéia; VIEIRA, Josiany. A moda dos blogs e sua influência na cibercultura: do diário virtual aos posts comerciais. *E-Compós*, v. 10, 2007. Disponível em: <http://www.compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/view/205/206>. Acesso em: 14 fev 2011.
- FERREIRA, Débora Branquinho. *Blog como ferramenta da comunicação empresarial*. Monografia apresentada como trabalho de conclusão do curso de Comunicação Social com habilitação em Jornalismo da Universidade Estácio de Sá. no Rio de Janeiro: 2008.
- FERREIRA, Robson Thiago; TAVARES, Daiane da Silva; ABREU, Karen Cristina Kraemer. O twitter como ferramenta de comunicação organizacional. In: *Biblioteca on-line de Ciências da Comunicação*. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/bocc-twitter-tecninf.pdf>. Acesso em: 3 jan. 2011.
- FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. *A comunicação organizacional: um estudo epistemológico*. 2007, 204 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
- FOSCHINI, Ana Carmen; TADDEI, Roberto Romano. *Blog – Coleção Conquista a Rede* (49 p.). Disponível em: [http://pt.globalvoicesonline.org/wp-content/uploads/2007/08/conquiste\\_a\\_rede\\_blog.pdf](http://pt.globalvoicesonline.org/wp-content/uploads/2007/08/conquiste_a_rede_blog.pdf). Acesso em: 17 jan. 2011.
- FRAGOSO, Suely. *Métodos de pesquisa para internet* / Suely Fragoso, Raquel Recuero e Adriana Amaral. Porto Alegre: Sulina, 2011, 239p.
- GALINDO, Daniel dos Santos. *Propaganda inteira&ativ@*. São Paulo: Futura, 2002.
- GOL, Equipe Memória. *Mestrado / blog da Gol / urgente* (mensagem pessoal). Mensagem recebida por [clenioaraujo@yahoo.com](mailto:clenioaraujo@yahoo.com) em 11 jan. 2012.

- GRIGOLETTI, Elizangela. A banalização do curtir. Miti Inteligência. Nov. 2011. Disponível em: [http://www.proxxima.com.br/proxxima/indicadores/bolsa\\_de\\_estudos/CURTIR-o-GOSTAR-da-era-digital/fileBinary/A%20Banaliza%C3%A7%C3%A3o%20do%20Curtir%20-%20por%20MITI%20Intelig%C3%Aancia.pdf](http://www.proxxima.com.br/proxxima/indicadores/bolsa_de_estudos/CURTIR-o-GOSTAR-da-era-digital/fileBinary/A%20Banaliza%C3%A7%C3%A3o%20do%20Curtir%20-%20por%20MITI%20Intelig%C3%Aancia.pdf). Acesso em: 21 nov. 2011.
- HABEYCHE, Candice Campos. *Espaço ciber: os blogs são entre-lugares ou não-lugares?* In: IV CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, Porto Alegre, 2010. Disponível em: [http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT3/GT3\\_Candice.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT3/GT3_Candice.pdf). Acesso em: 3 jan. 2011.
- HUNT, Tara. O poder das redes sociais: como o fator whuffie – seu valor no mundo digital – pode maximizar os resultados de seus negócios. São Paulo: Editora Gente, 2010. INAGAKI, Alexandre. Mídias sociais e a “morte” dos blogs. In: Para entender as mídias sociais. BRAMBILLA, Ana (org.). Licenciado pela Creative Commons / atribuição uso não-comercial: 2011, p. 32-35.
- JUE, Arthur L. *Mídias sociais nas empresas: colaboração, inovação, competitividade e resultados*. Arthur L. Jue, Jackie Alcalde Marr e Mary Ellen Kassotakis (tradução: Tarsila Kruse). São Paulo: Évora, 2010, 218 p.
- JUSTE, Andréa. 85% dos internautas no Brasil acessam blogs. *Super Notícia*. 24 out. 2011, p. 18.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Relações públicas e comunicação organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica*. In: Organicom (Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas), números 10-11, 2009a, p. 49-56.
- \_\_\_\_\_. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1*. São Paulo: Saraiva, 2009b, p. 63-89.

- \_\_\_\_\_. Planejamento estratégico da comunicação. In: *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. 2. ed., São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009c, p. 107-123.
- LEMOS, André. *Cibercultura: tecnologia e vida social na cultura contemporânea*. 2.ed. Porto Alegre: Sulina, 2004, 295 p.
- LI, Charlene; BERNOFF, Josh. *Fenômenos sociais nos negócios: vença em um mundo transformado pelas redes sociais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- LOCAWEB, Departamento de Marketing. *Respostas sobre o blog da Locaweb* (mensagem pessoal). Mensagem recebida por clenioaraujo@yahoo.com em 11 jan. 2012.
- LOUREIRO, Thiane. *O on-line como reflexo social*. In: XIV SEMINÁRIO DE COMUNICAÇÃO DO BANCO DO BRASIL / OS NOVOS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA. Brasília: Banco do Brasil, 2010, 158 p.
- MACHADO, Roberto. Campus Party 2009: no painel sobre mídias sociais nas empresas. Post do Blog da DoceShop. Disponível em: <http://www.doceshop.com.br/blog/campus-party-2009-no-painel-sobre-midias-sociais-e-empresas>. Acesso em: 10 dez. 2011.
- \_\_\_\_\_. *Protegido: todas as perguntas mais frequentes dos universitários*. Post do Blog da DoceShop. Disponível em: <http://www.doceshop.com.br/blog/reunindo-todas-as-perguntas-mais-frequentes-dos-universitarios>. Acesso em: 09 dez. 2011.
- MAINIERI, Tiago. RIBEIRO, Eva. *As implicações das mídias sociais na comunicação organizacional*. In: V CONGRESSO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, São Paulo, 2011. Disponível em: [http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho\\_tiago\\_eva.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_tiago_eva.pdf). Acesso em: 04 nov. 2011.

- MANSSOUR, Ana Beatriz B. *Comunicação corporativa – que novidade é essa?*. In: site do Sinprorp (Sindicato dos Profissionais Liberais de Relações Públicas no Estado de São Paulo), 2007. Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br/canal/Canal116/artigo1.htm>. Acesso em: 26 fev. 2011.
- MARCHIORI, Marlene. *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*, 2<sup>a</sup> ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.
- MARKETING, Departamento de. *Respostas sobre o blog da Locaweb* (mensagem pessoal). Mensagem recebida por clenioaraujo@yahoo.com em 11 jan. 2012.
- MELLO, Rachel; CAETANO, Rodrigo. *Mapa da comunicação brasileira*. Brasília-DF: FSB Comunicações, 2011, 100 p.
- MELO, Clayton. As empresas e o Facebook. *IstoÉ Dinheiro*. São Paulo, p. 52, 20 jul. 2011a.
- \_\_\_\_\_. CEO digital. *IstoÉ Dinheiro*. São Paulo, p. 56-62, 20 jul. 2011b.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.); DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 27.ed. Petrópolis: Vozes, 2008, 112 p.
- MORAES, Dênis de. Comunicação alternativa, redes virtuais e ativismo: avanços e dilemas. In: *Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación*, <http://www.eptic.com.br>, vol.IX, n.2, mayo/ago. de 2007.
- NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. 2. ed., São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009a, p. 61-75.
- \_\_\_\_\_. A Aberje e a comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1*. São Paulo: Saraiva, 2009b, p. 29-44.

NEVES, Almir. *Entrevista pessoal*. 14 set. 2011.

NICOLAU, Marcos; BARROS, Ana Cirne Paes de. *Mídias interativas e relacionamento mercadológico: o caso do site Nike Plus*. In: XXXII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, Curitiba. Anais 2009. Disponível em: [http://www.utp.br/interin/artigos/artigo\\_livre\\_Nicolau\\_Barros.pdf](http://www.utp.br/interin/artigos/artigo_livre_Nicolau_Barros.pdf). Acesso em: 21 set. 2010.

OLIVEIRA, Mariana. *As empresas não estão preparadas para as mídias sociais. Nem eu, nem você*. Post no blog Dossiê Alex Primo. Disponível em: [http://www.interney.net/blogs/alexprimo/2010/06/16/as\\_empresas\\_nao\\_estao\\_preparadas\\_para\\_as/](http://www.interney.net/blogs/alexprimo/2010/06/16/as_empresas_nao_estao_preparadas_para_as/). Acesso em: 27 dez. 2010.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus, 2007, 84 p.

OS NOVOS desafios do ambiente virtual. Suplemento Comunicação Corporativa, *Valor Econômico*, São Paulo, p. 4, nov. 2011. Disponível em: <http://www.revistavalor.com.br/home.aspx?pub=27&edicao=4>. Acesso em: 11 nov. 2011.

PAZ, Hélio S. *Blog: uma unidade de conversações remediadas*. In: IV CONGRESSO DA CIBERSOCIEDADE 2009: CRISE ANALÓGICA, FUTURO DIGITAL. Disponível em: <http://www.cibersociedad.net/congres2009/po/coms/blog-uma-unidade-de-conversasoes-remediadas/1078/>. Acesso em: 14 fev. 2011.

PENTEADO, Cláudio. SANTOS, Marcelo. ARAÚJO, Rafael. O movimento “Cansei” na blogosfera: o debate nos blogs de política. In: *Blogs.Com: estudos sobre blogs e comunicação*. AMARAL, Adriana. RECUERO, Raquel. MONTARDO, Sandra Portella (orgs.). São Paulo: Momento Editorial, 2009, p. 135-159.

PEREIRA, Carlos Alberto Messeder et al. Comunicação e gestão corporativa: diálogo social para alinhamento de expectativas e articulação com o território produtivo. In: KUNSCH, Margarida Maria

- Krohling (org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1*. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 293-314.
- PEREZ, Clotilde. Semiótica da marca corporativa. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. 2. ed., São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009, p. 225-240.
- PERUZZO, Cicília. *Manual de metodologia para elaboração de relatório de qualificação, dissertação de mestrado e tese de doutorado*. São Bernardo do Campo: Editora da Universidade Metodista de São Paulo, 2008, 70p.
- PESQUISA da Deloitte “Mídias sociais nas empresas”: Texto no site: Disponível em: [http://www.deloitte.com/view/pt\\_BR/br/imprensa/releases/09d249b7f00e8210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/pt_BR/br/imprensa/releases/09d249b7f00e8210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm)  
Acesso em: 11 out. 2011.
- PRÉVE, Altamiro Damian; MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. *Organização, processos e tomada de decisão*. Florianópolis, SC: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; (Brasília): Capes: UAB, 2010.
- PRIMO, Alex. *Blogs e seus gêneros: avaliação estatística dos 50 blogs mais populares em língua portuguesa*. In: XXXI CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, Natal. Anais, 2008. Disponível em: [http://www6.ufrgs.br/limc/PDFs/50\\_blogs.pdf](http://www6.ufrgs.br/limc/PDFs/50_blogs.pdf). Acesso em: 27 set. 2010.
- \_\_\_\_\_; CASSOL, Márcio Borges Fortes. Explorando o conceito de interatividade: definições e taxonomias. In: *Informática na educação: teoria & prática*, v.2, n.2, 1999. Porto Alegre: UFRGS.
- RAMALHO, José Antônio. *Mídias sociais na prática*. São Paulo: Elsevier, 2010.
- RECUERO, Raquel. *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina, 2009 (Coleção Cibercultura), 191 p.

RICARTE, Ivan Luiz Marques. Interatividade. Disponível em: <http://www.dca.fee.unicamp.br/projects/sapiens/Reports/rf2000/node33.html>. Acesso em: 19 mai. 2010 e originalmente publicado em 16/03/01.

RICHARDSON, Roberto Jarry e colaboradores. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3.ed. 11ª reimp. São Paulo: Atlas, 2010, 336p.

ROBERTO, Laís Maciel. *A influência das redes sociais na comunicação organizacional*. Monografia de conclusão de curso de Jornalismo apresentada à Universidade Nove de Julho (Uninove). São Paulo: 2009.

ROSA, Helaine. ISLAS, Octávio. Contribuições dos blogs e avanços tecnológicos na melhoria da educação. In: *Blogs.Com: estudos sobre blogs e comunicação*. AMARAL, Adriana. RECUERO, Raquel. MONTARDO, Sandra Portella (orgs.). São Paulo: Momento Editorial, 2009, p. 161-177.

ROSA, Rosane; RUSSEL, Raquel. Comunicação organizacional no Twitter: um estudo das empresas Natura, Vivo e Submarino. *Lumina: revista do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social*. Juiz de Fora-MG: UFJF, vol. 4, nº 2, dez. 2010. Disponível em: [http://www.ppgcomufjf.bem-vindo.net/lumina/index.php?journal=edicao&page=article&op=view&path\[\]=188&path\[\]=198](http://www.ppgcomufjf.bem-vindo.net/lumina/index.php?journal=edicao&page=article&op=view&path[]=188&path[]=198). Acesso em: 06 jul. 2011.

RUDIO, Franz Victor. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. 20.ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

SANTAELLA, Lúcia. *Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado*. São Paulo: Hacker Editores, 2001, 216 p.

SANTOS, Elisângela Roque dos. *Comunicação empresarial, interatividade e redes sociais: estudo de caso da Embrapa Solos*. 2011, 148 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Universidade Metodista de São Paulo.

SANTOS, Vanessa Matos dos. CABESTRÉ, Sonia Aparecida. MORAES, Erika de. *A comunicação na era das Redes Sociais*:

*aproximações teóricas.* In: V CONGRESSO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS - ABRAPCORP, 5, 2011, São Paulo. Disponível em: [http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho\\_fernanda\\_fabia\\_rodrigo.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_fernanda_fabia_rodrigo.pdf). Acesso em: 04 nov. 2011.

SEGURA, Mauro. *10 motivos por que os executivos não blogam.* Disponível em: <http://aquintaonda.blogspot.com/2010/11/executivo-empresa-blog-redes-sociais.html>. Acesso em: 21 nov. 2011.

SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK. *Métodos de pesquisa nas relações sociais* (tradução de Maria Martha Hubner d'Oliveira e Miriam Marinotti Del Rey). vol.2. 2.ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1987.

SCHNEIDER, Andressa; GARLET, Nadia; MORTARI, Elisângela. *Comunicação corporativa digital via Twitter: uma leitura funcionalista.* In: INTERCOM SUL 2010: PERSPECTIVAS DA PESQUISA EM COMUNICAÇÃO DIGITAL / organizadores: Adriana Amaral, Maria Clara Aquino, Sandra Portella Montardo. São Paulo: INTERCOM, 2010, p. 600-623.

SILVA, Ana Paula de Souza. *Comunicação organizacional em tempo de redes sociais.* In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, XVI, 2011, São Paulo. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2011/resumos/R24-0231-1.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2011.

SILVA, Francisco Antônio Machado; CHRISTOFOLETTI, Rogério. *Jornalismo em 140 toques: análise de três contas do twitter no Brasil.* In: *Intexto*. Porto Alegre: UFRGS, v.1, n.22, p.65-80, jan./jun. 2010.

SILVA, Heloíza Dias da. *Rede social Cafés do Brasil: uma análise comunicacional.* 2010, 274 . Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Universidade Metodista de São Paulo.

STANGHERLIN, Giane Fabrine; GHISLENI, Taís Steffenello; DELLAZZANA, Angela Lovato. *Comunicação organizacional multimídia: um estudo de websites universitários*. In: INTERCOM SUL 2010: PERSPECTIVAS DA PESQUISA EM COMUNICAÇÃO DIGITAL / organizadores: Adriana Amaral, Maria Clara Aquino, Sandra Portella Montardo. São Paulo: INTERCOM, 2010, p. 567-599.

TECNISA, *Gerência de Redes Sociais*. *Perguntas para responsáveis pelos blogs* (mensagem pessoal). Mensagem recebida por clenioaraujo@yahoo.com em 05 dez. 2011.

TELLES, André. *A revolução das mídias sociais: cases, conceitos, dicas e ferramentas*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2010.

\_\_\_\_\_. *Entrevista pessoal*. 14 set. 2011.

TERRA, Carolina Frazon. *O que as organizações precisam fazer para serem bem vistas nas mídias sociais sob a ótica da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas*. In: V CONGRESSO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS - ABRAPCORP, 5, 2011a, São Paulo. Disponível em: [http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho\\_carolina.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_carolina.pdf). Acesso em: 04 nov. 2011.

\_\_\_\_\_. *Marcas “de peso” e sua presença nas mídias sociais*. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, XVI, 2011b, São Paulo. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2011/resumos/R24-1252-1.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2011.

\_\_\_\_\_. *Mídias sociais e universo corporativo*. In: *Para entender as mídias sociais*. BRAMBILLA, Ana (org.). Licenciado pela Creative Commons / atribuição uso não-comercial: 2011c, p. 86-88.

\_\_\_\_\_. *Roteiro/entrevista* (mensagem pessoal). Mensagem recebida por <clenioaraujo@yahoo.com> em 28 ago. 2011.

- \_\_\_\_\_. *Grandes corporações nas redes sociais on-line: um estudo sobre a presença das organizações nas mídias sociais*. In: IV CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, Porto Alegre, 2010. Disponível em: [http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT3/GT3\\_Terra.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT3/GT3_Terra.pdf). Acesso em: 3 jan. 2011.
- \_\_\_\_\_. *Blogs corporativos: modismo ou tendência?* São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.
- \_\_\_\_\_. *Comunicação corporativa digital: o futuro das relações públicas na rede*. 2006a, 173. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo.
- \_\_\_\_\_. Blogs corporativos como estratégia de comunicação. In: *RP em Revista*, ano 4, n.15. Salvador: julho de 2006b.
- TONI, Deonir de. Administração da imagem de organizações, marcas e produtos. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1*. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 235-268.
- TRÄSEL, Marcelo. A vitória de Pirro dos blogs: ubiquidade e dispersão conceitual na web. In: *Blogs.Com: estudos sobre blogs e comunicação*. AMARAL, Adriana. RECUERO, Raquel. MONTARDO, Sandra Portella (orgs.). São Paulo: Momento Editorial, 2009, p. 93-108.
- TRIVIÑOS, N. A. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1990.
- TROCA de ideias valoriza marca. Suplemento Comunicação Corporativa, *Valor Econômico*, São Paulo, p. 10, nov. 2011. Disponível em: <http://www.revistavalor.com.br/home.aspx?pub=27&edicao=4>. Acesso em: 11 nov. 2011.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos* (tradução de Ana Thorell). 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010, 248 p.

\_\_\_\_\_. *Estudo de caso: planejamento e métodos* (tradução de Daniel Grassi). Palestra disponível em: <http://soniaa.arq.prof.ufsc.br/arq1001metodologiacinetificaaplicada/met2008/yin.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2012.

WIKIPEDIA, a enciclopédia livre. Disponível em: [www.pt.wikipedia.org](http://www.pt.wikipedia.org). Acesso em: 19 mai. 2010.

WRIGHT, Jeremy. *Blog marketing: a nova e revolucionária maneira de aumentar vendas, estabelecer sua marca e alcançar resultados excepcionais*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2008, 256 p.

ZILLER, Joana. *Integração, complementaridade e justaposição: o aproveitamento da convergência multimídia em portais e blogs*. In: 9º ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM JORNALISMO, Rio de Janeiro, nov. 2011. Disponível em: [http://ufop.academia.edu/JoanaZiller/Papers/1115585/Integracao\\_complementaridade\\_e\\_justaposicao\\_o\\_aproveitamento\\_da\\_convergencia\\_multimidia\\_em\\_portais\\_e\\_blogs](http://ufop.academia.edu/JoanaZiller/Papers/1115585/Integracao_complementaridade_e_justaposicao_o_aproveitamento_da_convergencia_multimidia_em_portais_e_blogs). Acesso em: 04 nov. 2011.