

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação – FAAC

Amanda Rabelo Santos Luiz

**Comunicação Organizacional e Mídias Sociais:
o uso das redes sociais nas estratégias de comunicação**

Bauru
2010

Amanda Rabelo Santos Luiz

**Comunicação Organizacional e Mídias Sociais:
o uso das redes sociais nas estratégias de comunicação**

Trabalho de conclusão de curso apresentado pela aluna Amanda Rabelo Santos Luiz, sob a orientação do prof. Angelo Aranha Sottovia, ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, câmpus de Bauru, para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social – habilitação em Jornalismo.

Bauru
2010

Amanda Rabelo Santos Luiz

**Comunicação Organizacional e Mídias Sociais:
o uso das redes sociais nas estratégias de comunicação**

Trabalho de conclusão de curso apresentado pela aluna Amanda Rabelo Santos Luiz, sob a orientação do prof. Angelo Sottovia Aranha, ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, câmpus de Bauru, para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social – habilitação em Jornalismo.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Angelo Sottovia Aranha
Doutor em Comunicação e Poéticas Visuais pela UNESP
Docente do Departamento de Comunicação Social da
FAAC-UNESP

Prof. Dr. Marcos Américo
Doutor em Educação para a Ciência pela UNESP
Docente do Departamento de Comunicação Social da
FAAC-UNESP

Prof. Dr. Elizabeth da Penha Cardoso
Doutoranda do Departamento de Teoria Literária e
Literatura Comparada da FFLCH/USP

Bauru, 29 de Novembro de 2010.

Este trabalho é dedicado para as mulheres que marcaram meus caminhos como exemplo de força, ou somente de vida. Margarida, Maria, Josefa e Marli. Porque amor materno é uma escolha, e vai muito além de bons momentos. Porque pra mim vocês já têm o céu.

Agradecimentos

Agradecer é olhar para trás, voltar no tempo, e assim resgatar todo tipo de lembrança que vem a nossa cabeça. Este trabalho não teria sido realizado sem... que eu tivesse vivido meus 20 e poucos anos? Não, sem que as vidas de muitas pessoas estivessem envolvidas com os projetos de suas vidas, fazendo seus sonhos acontecerem com muita dedicação e amor.

Lembro aqui, então, dos meus inspiradores professores. Daqueles que amavam a sua profissão e fizeram a diferença na minha formação, dia após dia.

Lembro dos meus colegas da escola, que faziam de longas tardes de 3ª série aventuras, e transformavam as chatas manhãs de linguagem de programação em papos inesquecíveis.

Lembro dos cursos que fiz e dos que desisti, das pessoas que conheci, das que me ignoraram e das que ignorei. Das pessoas que me magoaram e que eu magoei. Talvez não lembre mesmo de todas, mas foi incrível ser apenas uma adolescente comum.

Lembro do telegrama da Seção de graduação da FAAC, e a incrível diferença que o curso técnico de informática - que fui forçada a fazer - fez durante minha graduação (lembro de pedir desculpas em silêncio pela minha rebeldia).

Lembro da sempre forte tendência de formação de grupos, e da maravilhosa oportunidade de conhecer nos meus tão competentes amigos, a timidez da Nádia, a determinação da Elô, a doçura da Mel, a dedicação da Pâmela e toda a energia do Marcel. Estes deram vida à Agência Faac de notícias, projeto idealizado pelo Angelo, que preencheu dois anos de nossas vidas com experiências profissionais. Lembro das sempre inovadoras sugestões do Angelo, e de sua dedicação para nos fazer crescer na profissão. Lembro da dedicação de funcionários e professores para construir uma FAAC cada vez melhor.

Lembro da vida de unespiana como incrível experiência em diversos sentidos, dos amigos que fiz, das coisas que aprendi vivendo longe da família, da convivência com colegas, em especial com as esquecidas (como eu) Lara e Tassiana.

Por todas essas lembranças, agradeço a todas as pessoas que ajudaram a construir o meu mundo em Bauru, que teve ano para começar e ano para terminar, e agradeço a cinco pessoas especiais que sempre farão parte da minha vida. Zé Maria, Marli, Aline, Fira e Rodrigo. Muito obrigada pelo sempre incondicional apoio, por acreditar em mim.

RESUMO

A crescente preocupação dos especialistas em comunicação organizacional com o adequado relacionamento das empresas com os seus mais variados públicos de interesse por meio das plataformas digitais faz com que aumente o número os estudos acerca do tema das mídias sociais. A comunicação em redes sociais recebe análise em diferentes enfoques, que vão das mudanças de comportamento à instrumentalização dessas ferramentas para o marketing, o relacionamento e troca de informações. O objetivo desta monografia é fazer um estudo exploratório que relacione a comunicação organizacional e as mídias sociais, e discutir como as teorias podem contribuir para a otimização da comunicação mediada por plataformas específicas, que trazem consigo possibilidades de interação e relacionamento em ambiente digital.

Palavras-chave: comunicação organizacional; mídias sociais; redes sociais.

ABSTRACT

The growing concern of experts in organizational communication with appropriate business relationships with its various stakeholders through digital platforms causes an upgrowth on the number of studies on the topic of social media. The social network communication receives analysis in different approaches, ranging from behavioral changes to the instrumentalization of these tools for marketing, relationship and information exchange. The objective of this monograph is to make an exploratory study that relates to organizational communication and social media, and discuss how the theories can contribute to the optimization of communication mediated by specific platforms that bring with them opportunities for interaction and relationship in the digital environment.

Keywords: organizational communication, social media, social networks.

SUMÁRIO

1. Introdução	8
2. Comunicação Organizacional	10
2.1. Conceito de Organização	10
2.1.1. Tipologia das organizações	11
2.1.2. Características das organizações	12
2.2. Relevância estratégica da Comunicação Organizacional	14
2.3. Comunicação Organizacional Integrada	17
2.3.1. Comunicação administrativa	19
2.3.2. Comunicação interna.....	19
2.3.3. Comunicação mercadológica	19
2.3.4. Comunicação institucional	20
2.3.4.1. Instrumentos da Comunicação institucional.....	20
2.3.4.1.1. Relações Públicas	20
2.3.4.1.2. Jornalismo empresarial.....	21
2.3.4.1.3. Assessoria de Imprensa	21
2.4. Planejamento e estratégias em Comunicação Organizacional	21
2. Comunicação Organizacional nas mídias sociais.....	26
2.1. Redes sociais, mídias sociais.....	27
2.2. Segmentação de público.....	31
2.3. O profissional da comunicação e as novas mídias	32
2.4. Mídias sociais e uso corporativo	33
2.4.1. Planejamento em mídias sociais.....	35
2.4.2. Mídias, plataformas e ferramentas sociais	38
2.4.2.2. Blogs	38
2.4.2.2. Microblogs	39
2.4.2.3. Sites de compartilhamento de fotos	39
2.4.2.4. Redes sociais	40
2.4.3. Ações de comunicação organizacional em mídias sociais	40
3. Considerações finais.....	42
4. Referências bibliográficas	43

1. Introdução

A sociedade contemporânea tem assistido a mudanças em diversos aspectos, propiciadas pelas tecnologias da informação. A aceleração da troca de informações modifica nossa concepção de tempo e espaço, e impacta na construção dos nossos relacionamentos pessoais e profissionais. A Internet - e as plataformas desenvolvidas dentro desta – nada mais são do que ferramentas que possibilitam diversos tipos de uso e facilidades. Entretanto, quando a sociedade começa a modificar seus hábitos de trabalho, compras e mesmo relacionamentos, essas mudanças tornam-se foco de discussão de profissionais das mais diversas áreas, interessados em acompanhar as tendências, e transformá-las em bons negócios. Os autores Carolina Tomasi e João Bosco Medeiros (2007) - amplamente abordados neste trabalho - afirmam que um dos meios mais utilizados para a comunicação nas empresas é a Internet. “Esta passa a sensação ao consumidor de que pode tocar a empresa, os produtos de que tem necessidade ou deseja” (TOMASI;MEDEIROS, 2007, p.79).

A grande questão relacionada à Internet não é o seu potencial – seja como ferramenta de marketing para a construção da marca, seja como instrumento de mobilização social. [...] A pergunta que precisa ser feita pelos profissionais de marketing – aí incluídos os assessores de comunicação – tem mais a ver com sua postura em relação à Internet do que ao meio em si: o que virá a seguir? Como uma caixa de Pandora, a Internet abriu portas – muito mais do que se imagina(BRANDÃO;CARVALHO, In: DUARTE *apud* TOMASI; MEDEIROS, 2007, p.79).

Esses questionamentos abrem novas possibilidades de especializações para os profissionais das áreas relacionadas à comunicação, devido à necessidade de buscas de adaptação a novos ambientes, novos hábitos. Segundo Wilson da Costa Bueno (2003), a Comunicação Empresarial, plasmada pela utilização intensiva das novas tecnologias, se baseia agora em novos pressupostos: é ágil e interativa, exige uma quase instantaneidade de resposta e uma possibilidade ampliada de troca de informações e experiências.

Motivado pelo crescente número de especialistas em Comunicação Organizacional que apontam para uma necessidade de mudança na postura das empresas e instituições frente às transformações propiciadas pelo uso da internet e das mídias sociais, este estudo pretende relacionar, por meio de uma pesquisa exploratória, a já consistente área de conhecimento da Comunicação Organizacional e os recentes estudos a respeito da comunicação por meio das novas mídias, dando atenção às especificidades da comunicação em rede.

A Comunicação Organizacional – aqui compreendida como elemento essencial da gestão estratégica de uma organização – passa por mudanças assim como toda a sociedade, e passa a incorporar inovações no seu dia-a-dia.

A monografia aqui proposta tem caráter exploratório devido à noção de novidade do assunto. Segundo Cervo(2002), a pesquisa exploratória é recomendada quando há poucos conhecimentos sobre o problema a ser estudado. “Os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no

trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar informações sobre determinado assunto de estudo”, explica o autor.

O objetivo deste estudo – de reconhecimento de uma nova área do conhecimento ligado à Comunicação Organizacional – se afina com os objetivos de um estudo exploratório, que de acordo com Cervo (2002) têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas idéias.

No primeiro momento, trataremos da Comunicação Organizacional, suas características e suas especificidades, dando atenção especial ao planejamento em seus aspectos conceituais, para que se possa refletir sobre a comunicação nas novas mídias e suas especificidades.

O segundo capítulo pretende apresentar os conceitos relativos a redes sociais e mídias sociais, bem como as plataformas digitais que compõem os espaços de redes sociais. Além disso, discute como as teorias acerca da comunicação organizacional – especialmente no aspecto estratégico – instrumentalizam as mídias sociais como ferramentas de marketing, relacionamento e troca de informações.

- Introdução: Pesquisa delloite, Importância dos comunicadores nesse processo de incorporação do uso das mídias sociais,

2. Comunicação Organizacional

Para que possamos discutir a comunicação praticada por empresas e instituições adotaremos para este trabalho o termo “Comunicação Organizacional”. Este conceito se baseia nas proposições de Margarida M. Krohling Kunsch (2003) e Francisco Gaudêncio Torquato (2004) discutidos por Oliveira (2008, p.16), e consiste na “comunicação praticada por qualquer organização social, seja ela uma empresa pública e privada, instituição com ou sem fins lucrativos”.

Ainda que adotemos essa terminação para o conceito, faremos uso das proposições de outros autores como Bueno (2003) e Cahen (1990), que utilizam teorias e técnicas pertinentes à comunicação em qualquer organização. Segundo Kunsch (2003, p.149), “comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar a comunicação desenvolvida nas organizações em geral.

Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam a atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, 2003, p.150).

A comunicação neste trabalho será entendida como elemento essencial para a gestão estratégica de uma organização social. Para tal, se faz necessário entender o conceito de organização, que adotaremos baseando-nos nas proposições de Kunsch (2003). Segundo a autora (2003, p.49), “o conhecimento das tipologias e da natureza intrínseca das organizações é condição essencial para planejar a comunicação com eficácia”.

2.1. Conceito de Organização

Segundo Kunsch (2003, p.25) “o termo ‘organizações’ já se tornou comum para denotar as mais diversas modalidades de agrupamentos de pessoas que se associam intencionalmente para trabalhar, desempenhar funções e atingir objetivos comuns, com vistas em satisfazer alguma necessidade da sociedade”. A autora localiza, ainda, as organizações em nossa sociedade:

Vivemos numa sociedade organizacional, formada por um número ilimitado de diferentes tipos de organizações, que constituem parte integrante e interdependente da vida das pessoas. O indivíduo, desde que nasce e durante a sua existência, depara-se com um vasto contingente de organizações, que permeiam as mais diversas modalidades no âmbito dos setores público, privado e do chamado terceiro setor (KUNSCH, 2003, p.19).

Amitai Etzioni, citado por Kunsch (2003) como um dos mais renomados autores clássicos sobre as organizações complexas, argumenta que “as organizações são unidades sociais [...]

intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos” (1980, p.9 *apud* KUNSCH, 2003, p.25). Ele defende o uso do termo “organizações” para qualquer agrupamento humano com essas características, em vez de “organização social”.

Kunsch (2003) afirma que, “no ponto de vista de Etzioni, Blau e Scott, Hall e da maioria dos demais autores já citados, o fato é que as organizações constituem aglomerados humanos planejados conscientemente, que passam por um processo de mudanças, se constroem e reconstroem sem cessar e visam obter determinados resultados”.

São inúmeras as organizações, cada uma perseguindo os seus próprios objetivos, dotada de características próprias, com uma estrutura interna que lhes possibilita alcançar os objetivos propostos, mas dependente, como subsistema, de inúmeras interferências do ambiente geral, numa perspectiva sistêmica (KUNSCH, 2003, p.27).

Kunsch (2003) afirma que diversos autores se dedicaram a estabelecer comparativamente diferenças entre “organizações” e “instituições”. A contribuição mais pertinente ao propósito deste trabalho é a de Maria José B. Pereira.

Organização é simplesmente um instrumento técnico, racional, utilizado para canalizar a energia humana na busca de objetivos pré-fixados, cuja sobrevivência depende exclusivamente da sua capacidade de atingir os resultados e adaptar-se às mudanças ambientais para evitar a obsolescência técnica. *Instituição* é um organismo vivo, produto de necessidades e pressões sociais, valorizada pelos seus membros e pelo ambiente, portadora de identidade própria, preocupada não somente com lucros e resultados, mas com a sua sobrevivência e perenidade guiada por um claro sentido de missão. As pessoas constroem suas vidas entorno delas, identificam-se com elas e tornam-se dependentes delas. (Pereira, 1988,p.9-10 *apud* KUNSCH, 2003).

Kunsch (2003, p.33) sintetiza as definições de Selznick. A autora vê “as instituições como organizações que incorporam normas e valores considerados valiosos para seus membros e para a sociedade”, ao passo que “as organizações criadas com o fim específico de cumprir uma tarefa são chamadas de organizações instrumentais”.

2.1.1. Tipologia das organizações

Kunsch (2003, p.40) defende que, para melhor entendermos as organizações, devemos estudá-las conforme uma classificação, “em virtude da complexidade que as caracteriza e da variedade de tipos sob os quais elas se apresentam”. A autora cita diversos pesquisadores que apresentam suas contribuições a respeito das diversas maneiras de classificar as organizações. Entre as mais simples, pode-se sistematizar as organizações em função do tamanho, utilizando critérios como número de pessoas, volume de atividades, faturamento, patrimônio ou capital ativo fixo; ou segundo o tipo de atividades que geralmente desenvolvem, como produtoras de bens de consumo de produtos (indústrias

de consumo direto ou de produtos para terceiros) e como prestadoras de serviços (bancos, hospitais, agências etc.).

Outro exemplo de classificação, ainda segundo Kunsch (2003, p.41) pode ser baseado no raio de atuação ou sua abrangência – se são locais, regionais, nacionais, multinacionais ou transnacionais. “São dados importantes para quem pensa em planejar estrategicamente a comunicação, se considerarmos a multiplicidade de públicos e culturas com que as organizações se vêem envolvidas”.

Uma maneira simples e tradicional de se classificar as organizações baseia-se nas formas de propriedade – se são públicas, privadas ou sem fins lucrativos.

Nesse sentido, há hoje uma tendência em distribuí-las ao longo do primeiro setor (setor público – órgãos governamentais), do segundo setor (setor privado – empresas comerciais e industriais) ou do terceiro setor. Este último é formado por um conjunto muito diversificado de organizações cuja atuação é voltada para o social e não visam lucro; são as organizações não-governamentais (ONGs), as organizações voluntárias etc. (KUNSCH, 2003, p.49)

Kunsch (2003, p.48-49) pondera que há muitas semelhanças entre as diferentes tipologias, que a maioria caracteriza as organizações como unidades econômicas, políticas, de manutenção e de serviços, e conclui que não há teoria única, aplicada universalmente.

2.1.2. Características das organizações

Segundo Kunsch (2003, p.49), as características organizacionais evoluem e passam por contínuas transformações, já que as organizações sofrem pressões e influências do ambiente onde estão inseridas e têm de se adaptar à dinâmica da história social, econômica e política para sobreviver.

Nesse sentido, quando estudiosos das teorias da administração costumam caracterizar as organizações como tradicionais, modernas e contemporâneas, estão na verdade considerando suas estruturas e situando-as em determinado percurso temporal-histórico da sociedade, que tanto pode ser estável, quanto dinâmico, competitivo e complexo (KUNSCH, 2003, p.49).

As organizações tradicionais, segundo Kunsch (2003, p.50), “se destacam pela ênfase na burocracia, na racionalidade e na hierarquia autoritária e por uma prática operacional centrada nas tarefas e nas técnicas institucionalizadas, sob uma forte coesão e dominação verticalizada, sob a égide da eficiência e da estrutura de poder centralizada”.

As organizações tradicionais ou mecanicistas que tinham como modelos funcionais o taylorismo e o fordismo baseavam-se na produção de massa, na economia de grande escala e numa grande estrutura vertical. O alto nível de formalização e especialização, a rigidez e a unidade de comando, bem como a utilização de formas tradicionais de departamentalização, são algumas características predominantes dessas organizações até a década de 1970 (KUNSCH, 2003, p.50).

Entretanto, desde a crise econômica mundial da década de 1970, de acordo com Elena Sefertizi (2000, *apud* KUNSCH, 2003), especialista em desenho organizacional, as grandes empresas industriais de produção em massa que adotam um tipo de organização taylorista enfrentam dificuldades: “as flutuações da demanda, a força da concorrência e a mudança constante; a dificuldade de organização do processo de produção e menos margem de lucro, resultado de menor produtividade”. Kunsch (2003) pondera que “talvez esteja aí a explicação por que grandes empresas, que tinham toda uma liderança no mercado e eram altamente lucrativas, não estão conseguindo se adaptar aos novos tempos e passam por grandes dificuldades e muitas vezes chegam a desaparecer”.

Em meio à crise dos modelos tayloristas e fordistas de produção em série, e contrapondo-se a estes, surgiu o modelo Toyota de produção, que teve como elementos desencadeadores paradigmáticos as técnicas administrativas japonesas (eficiência, qualidade, produção enxuta, *Just-in-time* etc.), a escola de qualidade total, o envolvimento e o comprometimento dos trabalhadores e as práticas bem-sucedidas e originalmente aplicadas na empresa Toyota.

O toyotismo contribuiu não só para caracterizar um novo formato organizacional, mas para revolucionar os paradigmas tayloristas e fordistas de gestão verticalizada, permitindo que as organizações adotassem novas formas de coordenação de suas funções e atividades, adaptadas à economia global e ao sistema de produção flexível (KUNSCH, 2003, p.56).

Segundo Kunsch (2003, p.57), “esse novo formato de *organizações flexíveis* é um sistema idealizado para reduzir incertezas, diminuir escalões hierárquicos, estimular a participação do trabalhador, fomentar o controle da qualidade total e valorizar a flexibilidade nos processos de gestão e produção”.

No começo da década de 1990, a revista norte-americana *Business Week* referia-se à “organização horizontal”, que tem mudado seu modelo de gestão para se adaptar às rápidas transformações econômicas e tecnológicas. Essa “nova organização desce do pedestal da burocracia verticalizada para atuar em rede, organizar-se em torno de um processo, e não de uma tarefa, promover gestões em equipe, mensurar os resultados pela satisfação do cidadão-consumidor e informar/formar seus empregados em todos os níveis (KUNSCH, 2003, p.57).

Em síntese, segundo Castells, uma organização horizontal pode ser definida como uma rede dinâmica e estrategicamente planejada de unidades autoprogramadas e autogeridas baseadas na descentralização, participação e coordenação (1998, *apud* KUNSCH, 2003).

Entretanto, Kunsch (2003) faz uma ressalva a esse tipo de formato de administração, e explica

Evidentemente, sabemos que no dia-a-dia das organizações esse formato, que pode, a princípio, parecer ideal, não é fácil de ser implementado. Além disso, não há garantia absoluta e mesmo pesquisas científicas que comprovem ser essa a melhor forma em relação a outras. É controverso afirmar que, comparando um desenho organizacional hierárquico-verticalizado e um de estrutura horizontalizada, seja melhor do que o outro. É temerário afirmar que as organizações com arquitetura plana são necessariamente “boas” e organizações hierárquicas são necessariamente “ruins”. Nenhum estudo significativo comprovou que as primeiras têm desempenho superior ao das segundas, como se lê na revista *HSM Management* (nº8, 2000, p.57 *apud* KUNSCH, 2003).

A autora pondera que as organizações devem buscar um equilíbrio entre as formas horizontal e vertical. “Sempre existirá na realidade organizacional a necessidade de um comando central que deverá assumir o peso e as conseqüências das decisões estratégicas vitais para qualquer organização” (KUNSCH, 2003, p.58).

Essas considerações tecidas aqui a respeito das características das organizações, sua tipologia e formatos administrativos, contribuem para o profissional da comunicação no desenvolvimento do seu trabalho, que deve estar embasado nos quadros de missão, valores e visão da organização, que por sua vez devem refletir com transparência os valores postos em prática no dia-a-dia da entidade.

Kunsch (2003, p.40) afirma que nas próprias definições de missão, valores e visão deve-se ter uma perspectiva global, levando em consideração os atores sociais aos quais se destinam seus serviços e produtos. “Não basta uma organização assumir seu caráter institucional sem que haja coerência entre seu discurso e sua prática”.

2.2. Relevância estratégica da Comunicação Organizacional

A comunicação é vista por diversos autores como ferramenta essencial da gestão estratégica das empresas. Para Maria Schuler, em *Comunicação estratégica* (2004, p.11), a comunicação está presente em todas as formas de organização conhecidas na natureza, tanto que se pode afirmar que a única maneira de haver organização é através da comunicação. “Putnam, Phillips e Chapman, por sua vez, afirmam que ‘comunicação e organização são coisas equivalentes’” (TOMASI; MEDEIROS, p.7).

De acordo com os autores Carolina Tomasi e João Bosco Medeiros,

Até os anos 1970, a comunicação foi tratada do ponto de vista da comunicação de negócios, com ênfase na habilidade dos interlocutores e na qualidade das mensagens escritas e orais. Os anos de 1980 ampliaram esses horizontes, e os estudos de comunicação passaram a ocupar-se da perspectiva estratégica. Comunicações organizacionais, portanto.

Essa ampliação da disciplina é o resultado da percepção das imbricações entre discurso, comportamento e simbolismo organizacional. [...] E um dos resultados dessa nova perspectiva é a reflexão crítica sobre o discurso organizacional e a análise de seu funcionamento e de seus resultados e efeitos no âmbito interno e externo das organizações. As próprias organizações passaram a ser compreendidas como discurso. Dessa forma, comunicar já não é apenas transmitir informações, mas imprimir significados. Numa organização as informações não devem circular desarticuladas e de modo caótico, mas sujeitas a uma hierarquia de cargos e funções (TOMASI; MEDEIROS, p.34).

Roger Cahen conceitua a Comunicação Empresarial, que consideraremos aqui como uma atividade que faz parte da Comunicação Organizacional, como

uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra – manter – onde já existir – ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários. (1990, p.29).

Tomasi e Medeiros (2007) explicam as proposições de Cahen, que entende a atividade sistêmica como permanente, de atividade constante, não utilizada casualmente para resolver problemas pontuais. O autor compreende que a comunicação empresarial não deve depender de ações individuais, e deve estar conectada a sistemas implantados. A relação com os altos escalões da empresa imprime na atividade seu caráter estratégico, com relação íntima com a missão e os objetivos da empresa. “Se ela estiver subordinada aos escalões mais baixos, não poderá dar sua contribuição à estratégia global de uma empresa. Terá uma função tática, de execução de tarefas, de solução de problemas; função meramente operacional” (TOMASI; MEDEIROS, p.55-56).

Segundo Tomasi e Medeiros (2007), a comunicação empresarial não pode servir apenas para apagar incêndio. Ela precisa estar na origem de todas as ações administrativas se quiser que um empreendimento colha resultados positivos.

Pimenta caracteriza a comunicação empresarial como

o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing (2004 *apud* TOMASI; MEDEIROS, p.55).

De acordo com Cahen (2005 *apud* TOMASI; MEDEIROS, 2007, p.62-63), estão entre os objetivos da comunicação empresarial:

- Conscientizar a opinião pública de que a empresa é excelente “cidadã” tanto do país quanto da comunidade em que atua e envida todos os esforços para contribuir para a obtenção do bem estar psicossocial da comunidade e dos indivíduos; do desenvolvimento econômico, desenvolvimento social, desenvolvimento cultural, da saúde física e mental, da proteção ao meio ambiente. Enfim, de que a empresa considera seus empregados sua maior força e faz o que está ao seu alcance para proporcionar-lhes uma política de salários e benefícios justa, e está preocupada com o atendimento das reais necessidades de seus clientes. Do ponto de vista administrativo, adota a transparência com seus acionistas;
- ocupar-se de fortalecer a credibilidade de todas as informações que emite;
- obter noticiário favorável na imprensa de forma não distorcida;
- se fonte natural de noticiário, de forma que os jornalistas procurem a empresa em caso de necessidade de informação relativa a seus produtos e desempenho;
- obter reconhecimento positivo e boa vontade dos diversos setores da opinião pública;
- abrir e manter canais de comunicação;
- obter bons negócios;
- estimular o desempenho dos empregados;
- favorecer a imagem pessoal da diretoria e gerência.

Ainda segundo Cahen (2005), toda ação de comunicação empresarial deve manter implícitas mensagens como: (1) somos bons cidadãos; (2) nossos produtos e serviços são excelentes; (3) temos respeito pelos nossos clientes; (4) temos respeito pelos nossos acionistas; (5) somos uma empresa bem administrada; (6) temos tradição; (7) somos éticos; (8) somos bons clientes; (9) somos bons patrões; (10) é bom trabalhar em nossa empresa; (11) nossos administradores, gerentes, técnicos são experientes.

A comunicação empresarial moderna e excelente tem entre seus principais atributos, segundo Paulo Nassar (2000, p. 122):

- o monitoramento dos ambientes nos quais a empresa se insere, para detectar as ameaças e as oportunidades simbólicas;
- a seleção de informações e as oportunidades simbólicas;
- a seleção de informações importantes para tomada de decisão da gestão;
- o mapeamento dos públicos estratégicos; a velocidade nas emissões e respostas;
- a formatação impecável e adequada das mensagens; a seleção de mídias adequadas que cheguem aos públicos estratégicos;
- a habilitação, em comunicação, de todas as pessoas da organização; as pesquisas;
- o planejamento e a operação de orçamentos.

É fundamental que as atividades de comunicação numa organização sejam articuladas com o planejamento estratégico da empresa e que tenham como objetivo a construção da imagem institucional da empresa. A imagem institucional da empresa é formada, segundo Pimenta (2004 *apud* TOMASI, MEDEIROS, p.64), pela imagem do produto (qualidade, preço, durabilidade) e pela imagem da relação com o consumidor (atendimento, assistência técnica).

Elizabeth Kfuri Simão, em “Comunicação empresarial em rede”, afirma:

A comunicação, área considerada estratégica pelas organizações mais avançadas desse tempo, é a ferramenta que estabelece o relacionamento com todos os públicos da organização, tornando-se imperativo, portanto, ser uma área estimuladora da produção do conhecimento, incansável retransmissora dos valores e da cultura empresariais, zelosa da imagem institucional (In: NASSAR, 2005, p.46).

Para Minicucci (1995 *apud* TOMASI;MEDEIROS, 2007, p.63), uma organização deve buscar um sistema de comunicação eficiente. A autora afirma que a comunicação completa e eficaz – “entendida como o fornecimento ou troca de informações, idéias e sentimentos, através de palavras, escrita ou oral, ou de sinais – é vital para o ajustamento das pessoas dentro de uma organização”. Tratando da vitalidade da comunicação para os processos das organizações, afirma que os objetivos da empresa se estabelecem através da comunicação. “É por meio dela que se diz aos empregados o que deles se espera; é por ela que se lhes diz quais são os recursos que estão à sua disposição”.

Seguindo as proposições de Nassar e Figueiredo (2006), Tomasi e Medeiros afirmam que a construção de uma imagem institucional depende de uma comunicação eficaz em diversas frentes.

Uma propaganda realizada por competente agência pode resultar em fracasso se o lado cidadão, ético da empresa vai mal. De nada adianta propaganda, se a assistência técnica e se o atendimento ao consumidor, por exemplo, não estão bem. Por isso é que se diz que comunicação empresarial não é coisa para amadores. Uma boa comunicação empresarial é condição fundamental para a construção de uma imagem institucional consistente. E nessa empreitada é preciso contar com profissionais de marketing, relações públicas, jornalistas e publicitários (TOMASI;MEDEIROS, 2007, p.57).

Tomasi e Medeiros consideram uma boa comunicação empresarial “é condição fundamental para a construção de uma imagem institucional consistente. E nessa empreitada é preciso contar com profissionais de *marketing*, relações públicas, jornalistas, publicitários” (2007, p.57).

2.3. Comunicação Organizacional Integrada

Retomando a já citada concepção de comunicação organizacional de Kunsch (2003), que considera a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa como componentes da comunicação organizacional, abordaremos agora o conceito de comunicação integrada proposto pela mesma autora. Kunsch considera a comunicação integrada como uma filosofia que direciona a convergência entre as diversas áreas da comunicação organizacional.

Esta deve constituir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e das peculiaridades de cada área e das peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas. A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia (KUNSCH, 2003, p.150).

As linguagens da propaganda, relações públicas, jornalismo, atendimento ao consumidor, lobby, segundo Nassar e Figueiredo (2006, p.13), agindo de forma conjunta e integrada, devem mostrar a personalidade da empresa para o social em todas as suas ações.

Como completam essa discussão Tomasi e Medeiros (2007, p.57), “é preciso transformar as ilhas de comunicação existentes dentro das empresas em um todo, em uma ação única, com um comando apenas”. Para entender o conceito de comunicação integrada, faz-se necessário também entender seus elementos.

Para que possamos entender globalmente a Comunicação Organizacional Integrada, como se dão seus processos e planejamentos, é necessário compreender o composto da Comunicação Organizacional, como propõe Kunsch (2003).

O esquema a seguir ilustra a concepção da comunicação integrada da autora.



De acordo com Bueno (2003, p.8), a Comunicação Empresarial caminha para assumir, por inteiro, a ideia de comunicação integrada, “com uma articulação estreita entre os vários departamentos/áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas ou entidades.

é necessário que o mix global de comunicação de uma empresa ou entidade seja definido com base em uma política comum, com valores, princípios e diretrizes que se manifestam íntegros e consensuais para as diversas formas de relacionamento com seus públicos de interesse. Ainda que em âmbito operacional haja uma descentralização, tendo em vista a execução das atividades específicas de comunicação – relações públicas, assessoria de imprensa, comunicação interna, propaganda/publicidade, marketing, etc. – o planejamento deve ser centralizado. Isso acarreta economia de recursos e de esforços e contribui para a consecução do que devem ser os objetivos maiores das organizações: aumentar a vantagem competitiva da empresa ou entidade face a seus concorrentes e consolidar sua imagem, ou reputação, perante a opinião pública (BUENO, 2003, p.9).

Iremos, agora, tratar dos elementos da Comunicação Organizacional Integrada a partir de suas peculiaridades.

2.3.1. Comunicação administrativa

A comunicação administrativa, seguindo a proposição de Kunsch, é aquela que acontece dentro da organização, baseada nas funções administrativas e que permite viabilizar todo o sistema organizacional.

Administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo, e o maior lucro ou resultado, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar tais objetivos. E o que se organiza de fato é o fluxo de informações, que permitirão à organização sobreviver, progredir [...] (KUNSCH, 2003, p.152).

2.3.2. Comunicação interna

Kunsch (2003) caracteriza a Comunicação interna como um setor planejado, que faz uso de recursos comunicacionais para viabilizar a interação entre o público interno da organização. As ferramentas comunicacionais podem ser provenientes da comunicação institucional ou até mesmo da comunicação mercadológica. Segundo Tomasi e Medeiros (2007), embora seja direcionada a um público menor que o de uma campanha de massa, ela tem todas as características de comunicação de massa. A comunicação interna, ainda segundo os mesmos autores, se apoiada apenas em regras a serem cumpridas pelos empregados, corre o risco de criar um ambiente frio e pouco participativo.

Segundo Nassar, a comunicação interna

é a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. A gestão e seu conjunto de valores, missão e visão de futuro proporcionam as condições para que a comunicação empresarial atue com eficácia (NASSAR *apud* TOMASI; MEDEIROS, p.59).

Segundo Tomasi e Medeiros, o trabalhador precisa conhecer a empresa em que trabalha, o que inclui sua visão, sua missão e suas estratégias. Para os autores, sem esse conhecimento, torna-se difícil estabelecer metas e passar para a sociedade a imagem institucional adequada.

2.3.3. Comunicação mercadológica

De acordo com Kunsch (2003), comunicação mercadológica é toda a produção em comunicação com objetivos mercadológicos, e está ligada diretamente ao *marketing* de negócios.

É a área de *marketing* que deve estabelecer os parâmetros e fornecer os subsídios necessários para toda a criação e organização da comunicação mercadológica. A propaganda, a promoção de vendas e todas as outras ferramentas que compõem o *mix* da comunicação de *marketing* têm de ser abastecidas com informações colhidas com pesquisas de mercado e do produto, que normalmente estão a cargo do departamento do setor de *marketing* das organizações (KUNSCH, 2003, p.162).

Segundo a mesma autora, essa comunicação é responsável pelos instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor. Nassar e Figueiredo (2006 *apud* TOMASI; MEDEIROS, p.59) afirmam que a “linguagem da propaganda é apenas uma parte da comunicação atual das

empresas”. A outras linguagens, segundo os autores, não têm como objetivo imediato o processo de vendas, e apesar disso não deixam de ser fundamentais no *marketing* da empresa. As linguagens das relações públicas, a de imprensa, e a de atendimento direto com o consumidor então entre elas, e compõem a comunicação institucional.

2.3.4. Comunicação Institucional

O autor Abílio da Fonseca designa a comunicação institucional como “conjunto que é de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas”(1999 *apud* KUNSCH, 2003, p.164)

Para Gaudêncio Torquato do Rego, “a comunicação institucional objetiva conquistar simpatia, credibilidade e confiança, realizando, como meta finalista, a influência político-social”.

O programa de comunicação institucional distingue-se, portanto, do programa de comunicação mercadológica, apesar de poder-se estabelecer entre eles efetiva relação, na medida em que um bom conceito é vital para a organização, integrando-se na estratégia global dos negócios e promovendo e respaldando a sinergia comercial (1985 *apud* KUNSCH, 2003, p.164-165).

2.3.4.1. Instrumentos da Comunicação Institucional

A comunicação institucional tem instrumentos que convergem para formatar uma comunicação da organização. Citaremos brevemente algumas dessas áreas.

2.3.4.1.1. Relações Públicas

Segundo Kunsch (2003, p.166), “as relações públicas são responsáveis, em conjunto com as demais subáreas, pela construção da credibilidade e pela fixação de um posicionamento institucional coerente e duradouro das organizações”. Para Tomasi e Medeiros (2007), o profissional de relações públicas vai ocupar-se do relacionamento da empresa com os diferentes públicos: empregados, entidades, instituições privadas ou governamentais, baseando-se nas estratégias da empresa e de suas necessidades.

2.3.4.1.2. Jornalismo empresarial

Kunsch (2003) classifica o jornalismo empresarial como uma área pioneira da comunicação organizacional, que, junto com a propaganda e as relações públicas compõem o tripé clássico na

produção de informação nas organizações. É uma área que se baseia nas teorias jornalísticas para construção de uma proposta especializada na produção de conteúdos

2.3.4.1.3. Assessoria de Imprensa

Segundo Para Tomasi e Medeiros (2007), a assessoria de imprensa tem como função informar os mais diversos públicos (interno e externo) sobre os fatos da empresa, e fornecem serviços de comunicação para as diversas áreas da empresa.

A área de assessoria de imprensa é responsável pelo público externo e interno (jornais, revistas, boletins, videojornal). Também cabe a esses profissionais treinar os responsáveis pela empresa para se relacionarem com a imprensa (*mediatraining*). Se não há esse tipo de preocupação, as empresas podem perder bons espaço gratuitos na mídia. Enfim, uma competente área de imprensa evita que circulem pelos jornais informações como: “A empresa se recusou a falar sobre o assunto.”

Segundo Kunsch (2003, p.169), “seu processo e sua aplicação se dão por meio de estratégias, técnicas e instrumentos pensados e planejados com vistas na eficácia”. Já para Rego (2004, p. 81), a assessoria de imprensa é a área nobre do sistema de comunicação externa das organizações. Está consolidada como conceito, como atividade e como suporte estratégico.

2.4. Planejamento e estratégias em Comunicação Organizacional

Para refletir a respeito do planejamento mais apropriado para cada organização, precisamos entender as transformações na sociedade que fornecem embasamento para a execução dos planos. Segundo Bueno (2003, p.3), a comunicação empresarial existe há apenas 25 anos no Brasil como conceito abrangente.

As atividades de comunicação eram percebidas e desenvolvidas isoladamente: a edição de publicações empresariais, a assessoria de imprensa, a organização de eventos, a publicidade e o *marketing*, de maneira geral eram assumidos, na quase totalidade dos casos, por departamentos e locais sem qualquer vinculação, de que resultava, invariavelmente, uma comunicação difusa, muitas vezes contraditória (BUENO, 2003, p.3).

Além disso, Bueno(2003) afirma que “a comunicação interna marcada pelo autoritarismo, pelo desestímulo à participação e ao diálogo, convivia com uma publicidade descontraída, que simulava uma empresa democrática e aberta”, ou seja, não havia espaço para o diálogo e a participação dos públicos.

Torquato afirma que os consumidores, nas últimas décadas, passaram a exigir

não apenas informações a respeito do produto, mas também uma idéia da organização, não lhes interessando apenas saber se o relógio adquirido era bom. Ele queria saber quem fabricava o relógio. Consolidava-se o sistema híbrido entre imagem do produto e imagem da organização. A imagem institucional cobria a imagem dos produtos e vice-versa (2004, p.3).

Segundo Bueno (2003), antes da década de 1970, as atividades de comunicação eram desenvolvidas de forma fragmentada nas empresas. Somente a partir dos anos 1990 o conceito de comunicação empresarial se refinou e passou a ser estratégico para as organizações.

Deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse. Essa mudança acarretou um novo perfil para a área, demandando planejamento, recursos, tecnologias e profissionais capacitados para exercê-la. (BUENO, 2003, p.7)

O autor conclui que a comunicação, hoje, se estrutura para usufruir das potencialidades das novas tecnologias, respaldar-se em bancos de dados inteligentes, explorar a emergência das novas mídias e, sobretudo, maximizar a interface entre as empresas, ou entidades, e a sociedade.

Segundo Tomasi e Medeiros (2007, p.87), baseando-se nas proposições de Torquato (2004), a comunicação empresarial ganha cada vez mais o *status* de consultoria estratégica, com a função essencial de “realizar uma leitura do meio ambiente, interpretar os cenários e assessorar os níveis de decisão, principalmente nos momentos de crise”.

Segundo Torquato (2004, p.67), o foco das estratégias de comunicação das organizações concentra-se atualmente em: (a) acompanhar as tendências sociais; (b) saber defender-se no momento certo com uma mensagem adequada; (c) evitar atitude de deixar acontecer, ou deixar como está para ver como vai ficar, ou seja, atitude de omissão; (d) evitar entrar no fogo das discussões acaloradas; (e) evitar interpretações distorcidas da imprensa; (f) desenvolver cultura de excelência de bens e serviços.

Seguindo as proposições de Tomasi e Medeiros (2007), todas as áreas de comunicação empresarial dependem de um planejamento rigoroso para que possam ser viabilizadas. Entre os itens do planejamento estão: verificação da situação atual quanto à comunicação que existe dentro da empresa (conteúdos, canais, profissionais, orçamento), levantamento de necessidades e expectativas, desenvolvimento de um modelo conceitual (estrutura, departamentos, número de profissionais, custo), definição de prioridades na área de comunicação, impacto na organização da implantação do modelo (prazo, recursos materiais necessários), aprovação da diretoria.

A respeito da visão dos empresários sobre a comunicação, Pimenta afirma:

Convivem no empresariado pelo menos duas visões: a de que a empresa tem que se humanizar e prestar contas à sociedade e aos funcionários de suas atividades; e uma outra que comunica na medida do seu lucro imediato, ou seja, o que não dá lucro imediato não comunica mesmo sendo de interesse de todos (2004 *apud* TOMASI;MEDEIROS, 2007, p.65).

Tomasi e Medeiros (2007, p.65) afirmam que, de modo geral, “os empresários raramente têm a percepção de que a comunicação é fator estratégico, de efeitos a longo prazo”. É a inserção da comunicação na cultura organizacional que tem conseguido imprimir aos empregados consciência sobre a responsabilidade social. “Em primeiro lugar, é de dizer-se que, antes de mudar a imagem de uma organização, é preciso mudar o seu jeito de se relacionar com a sociedade, suas atitudes, seu comportamento”.

Torquato (2004, p.7) afirma que o empresário precisa ver o comunicador como um estrategista, um assessor próximo, “cuja contribuição será decisiva para a articulação de um discurso adequado e de uma identidade organizacional compatível com os negócios”.

Tomemos como exemplo o caso do Banco do Brasil, que patrocina tênis e vôlei brasileiros, bem como participa de feiras e atividades produtivas. A comunicação corporativa por parte do banco é considerada uma ferramenta estratégica de negócios que dá “contribuição como um instrumento estratégico de gestão” (CARVALHO In: Nassar, 2005, p.15).

Tomasi e Medeiros (2007, p.65) afirmam que, hoje, não basta que os executivos tenham conhecimento de seu negócio ou mercado. “É necessária uma visão de todos os elementos que influenciam a organização e permitem uma integração da empresa e de seu público para além da relação de trabalho, utilizando a comunicação como instrumento para concretizar seus objetivos”.

Segundo Bueno (2003, p.X-XI), “a comunicação empresarial caminha celeremente para se constituir em um processo vital de inteligência empresarial, acionado por pessoas capacitadas, profissionais na acepção do termo”.

(o profissional da comunicação) agora se transformou num gestor de informações, com o domínio de várias línguas e discursos, além de conteúdos que se situam em outras esferas, como a administração, a sociologia, a antropologia e a tecnologia da informação. Passou a utilizar mais amplamente os bancos de dados inteligentes e a exigir, dos seus profissionais, uma postura estrategista, que saiba planejar, antecipar mudanças e, se possível, com suas ações e produtos, acertar na mosca, pondo em polvorosa os concorrentes.

Para planejar ações ou estratégias de uma organização, o profissional da comunicação precisa ter conhecimento sobre o seu público.

Ao comunicador empresarial, exige-se o conhecimento do mercado em que a organização atua, do perfil dos públicos com os quais ela se relaciona e dos canais utilizados para promover esse relacionamento. Mais ainda, o comunicador empresarial não pode se reduzir a um mero executor de tarefas, 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 em comum. Enfim, espera-se que o comunicador empresarial seja efetivamente um gestor, capaz de traçar estratégias, fazer leituras do ambiente interno e externo e agir, de modo proativo, criando espaços e canais para um relacionamento sadio com os públicos de interesse da organização (BUENO, 2003, p.12).

De acordo com as proposições de Bueno (2003), a Comunicação como inteligência empresarial não deve se valer do improviso. Deve basear-se em metodologias, em pesquisas, em desenvolvimento de teorias e conceitos. O autor aponta a passagem do tático para o estratégico.

As mudanças tecnológicas infligem ao mercado um processo de renovação, e novos processos de comunicação tem de ser implantados. Com essas mudanças, a comunicação empresarial não pode deixar de lado o profissionalismo, a ética e a transparência. Esses valores, pelo que se pode concluir com as ideias dos diversos autores, sempre foram essenciais. O que muda, entretanto, é o impacto da velocidade da troca de informações por meio das novas plataformas digitais. Como completa Bueno (2003, p.13), “na sociedade da informação, não se pode escamotear a verdade, sob a pena de comprometer, definitivamente, a imagem”.

Kunsch (2003, p.203) considera o planejamento como um ato de inteligência, um modo de pensar sobre determinada situação ou realidade, que, para tal, “pressupõe estudos, questionamentos, diagnósticos, tomadas de decisões, estabelecimento de objetivos, estratégias”.

Essencialmente, o planejamento é uma das funções administrativas, e das mais importantes, que permite estabelecer um curso de ações para atingir objetivos predeterminados, tendo em vista, sobretudo, a futuridade das decisões presentes, a fim de intervir na realidade para transformá-la (KUNSCH, 2003, p.207).

Juan Diaz Bordenave, em “Comunicação e Planejamento”, tece algumas considerações sobre a realização de um planejamento em comunicação.

- O planejamento da comunicação deve ser dinâmico, passível de adaptações;
- Considerar o princípio da interdisciplinaridade e praticá-lo;
- O planejamento deve se adequar ao contexto, e prezar pela continuidade das ações;
- Encarar de forma realista os aspectos econômicos e financeiros para planejar de acordo com o que é viável;
- Definir com exatidão os objetivos do planejamento e os papéis e responsabilidades a serem assumidos.

Bordenave (1987) explicita também as estratégias utilizadas pelas assessorias de comunicação para atingir as metas pretendidas. A importância das estratégias de comunicação consiste em analisar como, para quê e para quem deve ser realizada cada ação, para que se alcance eficácia e eficiência máxima. “O segredo para que se tenha uma comunicação empresarial eficiente talvez resida no conhecimento que o profissional tenha de sua audiência e das maneiras pelas quais a mensagem veiculada é filtrada até a sua audiência” (REGO, 1986, p.29-30).

Juarez Bahia entende por estratégias para comunicação corporativa qualquer ato que inclua um planejamento e objetive eficácia comunicacional em sua ação. “Para que sejam eficazes, sistemas ou estruturas de comunicação empresarial precisam ter consistência profissional, adequada apresentação, compatibilidade de pensamento e ação, e bi-direcionamento”(BAHIA, 1995, p.17).

Segundo Kunsch, os profissionais de comunicação são constantemente desafiados a apresentar projetos e planos em comunicação dos mais diversos tipos. “Desde os vinculados à Comunicação Interna e à Comunicação Institucional até os indiretamente direcionados com objetivos mercadológicos em apoio à área de *Marketing*” (2009, p. 118).

Agora que abordamos aspectos teóricos do planejamento, entendemos seus propósitos e sua essência, passaremos a discutir como esse planejamento é realizado sob a ótica das novas mídias.

2. Comunicação Organizacional nas mídias sociais

De acordo com Bordernave (1987), citado no capítulo anterior, a importância das estratégias de comunicação organizacional consiste em analisar como, para quem e para quem deve ser realizada cada ação, para se alcançar eficácia e eficiência máxima. Ou seja, o comunicador deve compreender o plano geral de comunicação e, independentemente de sua área, ser capaz de desenvolver suas ações da maneira mais adequada à situação específica.

Segundo Elizabeth Saad Corrêa, em artigo para coleção organizada por Kunsch (2009), um dos dilemas do comunicador contemporâneo é dar conta do processo de inovação/absorção das tecnologias pela comunicação humana das últimas três décadas, “especialmente se posicionado em ambientes corporativos, nos quais temas como vantagens competitivas, agregação de valor, diferenciação e inovação passam pela forma e pelos meios de comunicação e relacionamento que trafegam no ciberespaço” (CORRÊA, 2009, p.318).

Em nossas rotinas organizacionais temos assistido gradativa, mas aceleradamente, a uma simbiose dos fluxos de informação e dos processos de comunicação, fazendo-se deles um dos componentes mais estratégicos do ambiente corporativo. (...) Neste cenário surge uma questão central: fluxos e processos comunicacionais impactados pela tecnologias digitais ganham um papel diferencial nos diversos ambientes organizacionais; as pessoas que gravitam nesses ambientes, também impactadas pela digitalização, têm seu protagonismo potencializado e, ao mesmo tempo, sua forma de comunicar transformada; disso tudo emerge uma nova forma de ver a comunicação nos ambientes corporativos – uma visão estratégica e tecnológica; assim, como fica a atuação do comunicador contemporâneo no ciberespaço? (CORRÊA, 2009, p.318)

Basicamente, a atuação do comunicador sofre mudanças, não pela utilização de plataformas digitais, mas pela transformação que as últimas imprimem nos hábitos dos consumidores. Compreender os valores e as necessidades desses atores sociais é essencial para se planejar as ações. Segundo as autoras Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula (2007), os espaços de articulação entre os autores sociais foram ampliados devido ao acesso e a facilidade de troca de informações e opiniões, e à estruturação da sociedade em redes. Para as autoras, cresce nos atores sociais a consciência de seus direitos como cidadãos e, conseqüentemente, crescem também as “exigências de responsabilidade social das organizações, cada vez mais compelidas a prestar contas relativas aos impactos da sua atuação” (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 10).

Segundo Bueno (2003), ainda nos atendo às necessidades dos atores sociais, as organizações já não podem mais viver estritamente em função da prática de vendas, uma vez que esta não atende à demanda dos consumidores. “A reduzida diferenciação dos produtos, a concorrência acirrada e a nova postura do cliente, que sabe que o compromisso da venda não termina com a transferência do bem adquirido, obrigam as empresas a buscar um bom relacionamento, se possível a longo prazo” (Bueno, 2003, p.52). A respeito da comunicação mediada por computadores, por meio da Internet, Bueno (2003) afirma que o rompimento da barreira do tempo e espaço propiciada pelas novas tecnologias não

só altera o ritmo dos relacionamentos, mas também cria espaços de convivência, modifica os hábitos de consumo e a circulação de informações.

A Comunicação Empresarial, plasmada pela utilização intensiva das novas tecnologias, obedece, portanto, a novos pressupostos: ela é, basicamente, ágil e interativa, o que significa dizer que dela se exige uma quase instantaneidade de resposta e uma possibilidade ampliada de troca de informações e experiências (BUENO, 2003, p.27).

Para Oliveira e Paula (2007), o fator propulsor de uma estratégia de comunicação organizacional é a verificação da necessidade de relacionamento de forma intencional e estruturada com a sociedade, prestação de contas sobre sua atuação e reconhecimento do papel e ação dos atores sociais. Segundo Vany Laubé, a estratégia de comunicação das empresas está sofrendo mudanças, basicamente pela mudança na função da comunicação corporativa apenas como emissora de informações, para uma nova realidade, que comporta a interação com o público. “A comunicação precisa simultaneamente garantir a boa imagem da organização e agregar resultados positivos ao seu relacionamento com clientes, colaboradores, consumidores, sociedade, enfim, com todos os grupos de indivíduos que podem afetar o negócio” (Laubé, 2010). Ainda segundo Laubé, por meio da Internet, os indivíduos que compõem o mercado podem responder e interagir diretamente com qualquer empresa. “Essa novidade impacta a ideia de controle sobre a informação. As ações são pensadas e devem ser pensadas hoje para consumidores ativos” (Laubé, 2010).

Agora que levantaremos questões pertinentes ao cenário contemporâneo no qual se empreende a comunicação organizacional, falaremos sobre a organização da sociedade em redes, sobre as plataformas específicas e a sua utilização.

2.1. Redes sociais, mídias sociais

Acompanhando as transformações propiciadas pela internet no comportamento dos consumidores, especialistas estudam as possibilidades para a comunicação em ambiente digital. As publicações abordam diversos aspectos do tema, entre outros estão como se dá a interação em ambiente digital, o que os consumidores esperam das organizações, como as empresas se relacionam com seus públicos.

Entre os diversos termos que se relacionam ao assunto estão, principalmente o conceito de rede social e mídia social. Muitas vezes os conceitos são utilizados como sinônimos, entretanto, para Raquel Recuero, autora do livro *Redes Sociais na Internet* (2009), na obra *Para entender a internet*¹, redes sociais são “um grupo de pessoas, compreendido através de uma metáfora de estrutura, a estrutura de rede. Os nós da rede representam cada indivíduo e suas conexões, os laços sociais que

¹ Obra aberta organizada por Juliano Spyer. Disponível em <http://paraentenderainternet.blogspot.com>

compõem os grupos” (RECUERO, 2009, p.25). Segundo Recuero, nossos laços se ampliam a cada pessoa que conhecemos e com quem interagimos e, por isso, o uso da Internet deu força a essa metáfora.

Nunca se conheceu e interagiu com tantas pessoas diferentes, nunca tivemos tantos amigos quanto no nosso perfil do Orkut ou tantos seguidores, como no Twitter. Mas nem todas as pessoas que seguimos ou são conexões na Internet são realmente as pessoas com quem trocamos mensagens. Daí dizermos que nem todas as redes são iguais: algumas são só compostas de conexões, outras, de conversas, outras ainda, de uma mistura de ambos (RECUERO, 2009, p.25).

Os estudos de Recuero se aprofundam na interação entre as diversas redes, no entanto, cabe neste trabalho apenas reconhecer o potencial dessas redes na internet como espaço diferenciado de comunicação. Uma vez que se ampliaram as possibilidades de conexões, a capacidade de difusão de informações entre grupos também cresceu.

No espaço offline, uma notícia ou informação só se propaga na rede através das conversas entre as pessoas. Nas redes sociais online, essas informações são muito mais amplificadas, reverberadas, discutidas e repassadas. Assim, dizemos que essas redes proporcionaram mais voz às pessoas, mais construção de valores e maior potencial de espalhar informações. São, assim, essas teias de conexões que espalham informações dão voz às pessoas, constroem valores diferentes e dão acesso a esse tipo de valor. Esses valores são chamados capital social (RECUERO, 2009, p.25).

A noção de capital social, discutida por diversos autores, é sintetizada por Rogério da Costa como a capacidade de os indivíduos produzirem suas próprias redes, suas comunidades pessoais, e assim interagirem com os que estão a sua volta ou que podem ser acessados remotamente, através das tecnologias digitais. Segundo o autor, as redes digitais “representam hoje um fator determinante para a compreensão da expansão de novas formas de redes sociais e da ampliação de capital social em nossa sociedade” (COSTA, 2009, p.239).

Sobre o potencial de uma rede social na Internet, Recuero (2009) lista a colaboração, mobilização e transformação da sociedade. Segundo a autora, esse tipo de rede é utilizada por pessoas na construção de um espaço mais democrático. Para Evandro de Assis (2009), “vivemos a transição de uma comunicação unilateral, de emissor a receptor, para uma comunicação horizontal, onde todos podem exercer ambos os papéis” (ASSIS, 2009, p.12).

Esse movimento começou em meados do século passado, motivado, conforme descreve o sociólogo espanhol Manuel Castells, pela expansão dos mercados globais, pelo desenvolvimento de tecnologias transformadoras, como a internet, e por um momento político-cultural fortemente influenciado pelos ideais libertários dos anos 60. De lá pra cá, os dispositivos usados na troca de informações priorizaram a ação do público sobre o conteúdo, concedendo poderes a quem sempre foi espectador (ASSIS, 2009, p.12).

Segundo Assis (2009), as plataformas de comunicação dotadas de tecnologia e do espírito necessários à abertura do público são chamadas de mídias sociais. “A mídia social está finalmente

tornando pública a informação, oferecendo-a para quem quiser acessar, consumir, manipular e distribuir do jeito que bem entender (ASSIS, 2009, p.12).

Assim, segundo Recuero (2009), “uma rede social não é uma ferramenta, mas apropria-se delas para expressar suas identidades, construir seus valores e operar de forma coletiva” (RECUERO, 2009, p.26). Por isso, uma rede social se diferencia de uma mídia social. A mídia social é o veículo no qual as redes sociais se concretizam. Em palestra de lançamento de seu livro “A Força da mídia social” para estudantes de comunicação da Unesp, Pollyana Ferrari classificou mídia social como qualquer mídia que não seja de massa, a exemplo dos grandes jornais, revistas ou redes de televisão. Ferrari classificou qualquer meio de comunicação alternativo, como um cartaz num mural ou um blog, como mídia social. Recuero (2009) explica que as redes sociais se diferem dos *sites* que as suportam.

O Orkut, por exemplo, não é uma rede social, é um *site*. Ele proporciona conexões para as pessoas mas, em última análise, são as pessoas que constroem as redes. Esses *sites*, portanto, expressam as redes e, com isso, as influenciam. *Sites* menos conversacionais, por exemplo, permitem redes mais focadas nas conexões (que chamamos redes de filiação ou associação). *Sites* que proporcionam maior interação permitem outros tipos de redes, como aquelas que nascem dessas trocas (que chamamos emergentes) (RECUERO, 2009, p.25).

Dessa forma, segundo a autora, os *sites* de redes sociais - mídias sociais - são os espaços utilizados para a expressão das redes sociais na Internet. Entre as possibilidades desses *sites*, a autora lista (RECUERO, 2009, p.102):

1. a construção de uma persona através de um perfil ou página pessoal;
2. a interação através dos comentários;
3. a exposição pública da rede social de cada autor

Wagner Fontura², no seu blog Boombust³, define mídias sociais como tecnologias e práticas *on-line* usadas por pessoas ou empresas para disseminar conteúdo, provocando o compartilhamento de opiniões, ideias, experiências e perspectivas, podendo comportar diversos formatos, que englobam textos, imagens, áudio e vídeo.

Para Recuero (2008)⁴, a mídia social é a ferramenta de comunicação que permite a emergência das redes sociais.

Para permitir que as redes sociais emerjam, esses meios de comunicação precisam subverter a lógica da mídia de massa (um->todos) para a lógica da participação (todos<->todos) (como o Palacios já falava desde 1995). Mídia social, assim, é social porque permite a apropriação para a sociabilidade, a partir da construção do espaço social e da interação com outros atores. Ela é diferente porque permite essas ações de forma individual e numa escala enorme. Ela é diretamente relacionada à Internet por conta da expressiva mudança que a rede proporcionou (RECUERO, 2008).

² Citado por Larissa Mahall Marinho de Sousa e Luiza Elayne Azevedo, no artigo **O Uso de Mídias Sociais nas Empresas: Adequação para Cultura, Identidade e Públicos**.

³ <http://www.boombust.com.br/>

⁴ Raquel Recuero em “O que é mídia social?” Disponível em: http://www.pontomidia.com.br/raquel/arquivos/o_que_e_midia_social.html

Recuero (2008), caracteriza os elementos que diferenciam as mídias sociais dos outros meios de comunicação:

- **Apropriação Criativa:** Os usos da mídia social são sempre criativos, diferentes do propósito original, dentro da lógica dos usos que o André Lemos apresenta no seu livro, "Cibercultura". Inclusive, a apropriação da mídia social é um forte indicativo de sua pertinência e vida junto a um grupo social. Na mídia social, esses usos seriam uma constante da presença de novos grupos e sua construção como artefato cultural desses. Uma mídia social que deixa de apresentar usos criativos está fadada.
- **Conversação:** Mídia social é conversação. Mais do que a mera participação, ela permite que os atores possam engajar-se de forma coletiva, através da cooperação e mesmo, da competição. Assim, a possibilidade de conversação síncrona ou assíncrona é uma característica desse tipo de ferramenta.
- **Diversidade de Fluxos de informações:** A mídia social permite que vários fluxos de informações diferentes circulem através das estruturas sociais estabelecidas nela. Esses fluxos podem ser, inclusive, opostos, e podem gerar mobilização social, bem como capital social e discussão. A diversidade desses fluxos é uma característica desse tipo de mídia, consequência direta da Sociedade da Informação e das trocas sociais dos atores.
- **Emergência de Redes Sociais:** A mídia social possibilita a emergência de redes sociais através de sua apropriação e conversação. Isso se deve ao fato de ela permitir que os rastros da interação fiquem visíveis, permitam que a interação seja estendida no tempo e que as redes sociais sejam mais observáveis. A mídia social, assim, complexifica o espaço social, permitindo novas emergências de grupos. Esses grupos podem constituir-se também como comunidades virtuais.
- **Emergência de Capital Social Mediado:** A mídia social possibilita que novas formas de capital social surjam e sejam apropriadas. Ela permite também a criação de valores coletivos e individuais mais facilmente perceptíveis pelos atores da rede. É por conta disso que a apropriação pode ser modificada e reconstruída nesses espaços diante dos valores concebidos pelos grupos. Esse capital tem o diferencial de ser independente da interação direta: é possível ter acesso aos valores construídos por um grupo sem fazer parte dele - daí os *freeriders* -, e também é possível apropriar-se desse capital e transformá-lo em outro tipo de valor - buscar uma informação altamente especializada, por exemplo.

Pode-se concluir, assim, apoiando-se nas proposições de José Antônio Ramalho (2010), que as mídias sociais, como um meio diferenciado de comunicação, deram voz para milhões de pessoas manifestarem suas opiniões e experiências para uma audiência global a custo zero ou próximo a isso.

A comunicação *one-way* não é mais válida e uma pista de mão dupla se estabeleceu com muita informação sendo gerada pelo consumidor. Através de ferramentas simples como blogs e sites de relacionamentos, pessoas comuns estão falando sobre sua empresa, marca ou serviço para uma audiência global. E nem sempre estão falando bem.

Com o poder da coletividade, suas opiniões ganham uma força sem precedentes. As pessoas agora dispõem de meios eletrônicos, que tornam o velho boca a boca uma forma, muitas vezes, mais eficiente de divulgar um assunto ou produto do que uma campanha de marketing convencional (RAMALHO, 2010, p.5).

Uma vez desfeito o monopólio do controle da informação por parte dos meios de comunicação de massa, com a possibilidade da produção e divulgação de conteúdos por pessoas comuns, está emergindo no cenário comunicacional uma relação simbiótica entre a mídia tradicional (rádio, tevê e jornal) e a mídia social (blogs, podcasts e redes sociais *on-line*). Segundo Valdenise Schmitt e Francisco Antonio Pereira Fialho (2007),

Uma alimenta a outra, por exemplo, os blogs promovem fóruns para discutir o conteúdo divulgado na mídia e essa cita blogs e bloguistas, às vezes exclusivamente, assim como utiliza a discussão gerada nos blogs como fonte de idéias para sua pauta (FUTURE, 2006).

2.2. Segmentação de público

Moraes (2005 *apud* SCHMITT; FIALHO, 2007) ressalta que a difusão extensiva de informações e conhecimentos foi favorecida pelo baixo custo e rapidez da Internet. Assim, juízos e filtros ideológicos da mídia tradicional puderam ser subvertidos. “Junto com a facilidade de publicar qualquer coisa na Internet, estes aspectos mudaram a história da mídia que vinha sendo de um consumo passivo. Atualmente, o leitor pode ser um consumidor passivo e, ao mesmo tempo, um criador de conteúdo” (THE FUTURE *apud* SCHMITT; FIALHO, 2007).

Uma das mais importantes características das redes sociais pela Internet é a capacidade que estas têm de difundir informações. Os fluxos de informação nas redes modificam a velocidade com que os conteúdos são distribuídas, e as trocas de informações entre pessoas se dão de forma interativa. Essa mudança, segundo Recuero (2009), criou novos canais e uma pluralidade de novas informações circulando nos grupos sociais.

Juntamente com essa complexificação, o aparecimento de ferramentas de publicação pessoal, tais como weblogs, *fotologs*, e mesmo o Youtube, por exemplo, deu força e alcance para esses fluxos (Adar & Adamic, 2005), ampliando a característica de difusão das redes sociais (RECUERO, 2009, p.116).

A audiência tem, agora, a opção de buscar meios alternativos de informação, discussão de conteúdos. Essa tendência de segmentação e mercado de nichos foi apontada por Chris Anderson em sua obra *Cauda Longa* (2006). Anderson (2006 *apud* SCHMITT; FIALHO, 2007) considera que a

cultura está migrando de cultura de massa para cultura de nicho. Na era da Internet, o indivíduo não está limitado ao que é divulgado pela mídia tradicional, podendo escolher entre uma variedade de opções. Segundo Bueno (2003), a comunicação empresarial também incorporou a tendência de segmentação de mercados e públicos. Essa segmentação se dá por meio da criação e implementação de canais que atendem às expectativas dos públicos.

A idéia básica que reforça essa tendência é de que as pessoas, em função dos cargos e papéis que desempenham na sociedade, têm demandas específicas por produtos e informações. As empresas capazes de identificar essas demandas e, sobretudo, de satisfazê-las, trilharam com facilidade o caminho para o sucesso. Neste sentido, justifica-se plenamente o esforço de uma organização de criar veículos múltiplos para atender às demandas que também são múltiplas. Por exemplo, em vez de uma revista que se destina a inúmeros públicos de interesse da organização – clientes, colaboradores, acionistas, jornalistas, fornecedores, consumidores, etc. -, a alternativa é criar canais específicos de relacionamento, que podem até ser informais, mas que tenham linguagem, formatos e conteúdos adequados a cada clientela (BUENO, 2003, p.27-28).

2.3. O profissional da comunicação e as novas mídias

Para Souza e Azevedo (2010), os profissionais de comunicação devem exercer a função estratégica de lidar com as ferramentas interativas, para que possam elaborar um diagnóstico para então planejar, aplicar, gerenciar e/ou analisar o melhor plano de comunicação a ser usado junto com os demais funcionários envolvidos nessa tarefa de gerenciamento das mídias sociais. Outro ponto destacado pela autora é a pesquisa permanente para promover uma melhora no uso dessas mídias, uma vez que as mesmas são constantemente reinventadas, reformuladas.

Trabalhar com as mídias sociais, no sentido de gerenciá-las, evidencia o papel do profissional de Comunicação que é desafiado com as novidades trazidas pelas mídias sociais, tendo em vista sua existência recente, as regras para acompanhá-la também o são. Nesse cenário, exercer a comunicação de maneira objetiva, eficaz e interativa faz toda a diferença no estreitamento da relação com os públicos que a empresa possui (SOUZA E AZEVEDO, 2010).

Segundo Ramalho (2010), as mídias sociais trazem para o mercado um profissional diferenciado, que incorpora conhecimentos da prática, da experimentação e da somatória de conhecimentos advindos das mais diversas áreas. Para esses profissionais, foram abertos novos cargos, mas também aos cargos tradicionais foram incorporadas mudanças e adaptações.

Um item interessante citado por Ramalho (2010) em sua pesquisa a respeito dos pré-requisitos para atuar nessa área, foi o seguinte: “antenado(a) a notícias gerais para poder captar oportunidades para disseminar conteúdo”, o que significa que cultura geral e atualização são essenciais para exercer esse tipo de cargo. Outro requisito é a habilidade para criar e adaptar textos para as necessidades de uma nova linguagem da rede.

Em resumo, podemos concluir a partir das considerações de Ramalho (2010), o mercado procura um profissional que seja:

- Polivalente: tanto generalista quanto especialista, sabe analisar as informações e transformá-las em ações positivas e tem conhecimentos técnicos das ferramentas. Está atualizado e reconhece o potencial das ferramentas.
- Gerador de conteúdos: capaz de desenvolver conteúdos na forma de texto para blogs, mensagens curtas no twitter ou na produção de vídeos e fotos.
- *Promoter*: com habilidade para promover encontros ou eventos entre membros de determinada mídia rapidamente.
- Mediador: capacidade de monitorar, analisar e desenvolver ações baseadas nas conversações que acontecem em rede. Se constitui como elo entre empresa e público alvo.
- Estrategista: profissional com conhecimento extensivo de mídias sociais, que permite desenvolver propostas pertinentes.

Entre os textos que tratam da atuação na área, percebe-se que profissionais de diversas áreas exercem cargos de gerenciamento das mídias sociais. Por ser uma área nova, e até mesmo com uma bibliografia nova e pouco disseminada, a formação desses profissionais se dá na prática, e sua iniciação geralmente está associada à tendência das novas gerações de estarem incluídas na utilização extensiva das novas tecnologias e de terem bom relacionamento nas redes sociais na internet.

O jornalista Luis Cláudio Alan⁵ nos oferece um panorama do mercado contemporâneo no qual se incluem os comunicadores:

Há alguns anos, o perfil do assessor de imprensa vem incorporando inúmeras outras características. Se antes este profissional tinha funções próprias, hoje em dia realiza tarefas desempenhadas por vários outros profissionais. Há, portanto, uma clara mistura de funções. Hoje, não temos assessores de imprensa, publicitários, relações públicas etc., temos apenas comunicadores, com atividades cada vez mais iguais. Uma dessas funções é a *Social Media*. Publicitários, assessores de imprensa e relações públicas estão habilitados e têm competências suficientes para gerir, organizar e planejar projetos de *social media*. (ALLAN *apud* RAMALHO, 2010, p.194-195).

2.4. Mídias sociais e uso corporativo

Para que uma empresa tenha uma atuação socialmente responsável, segundo Bueno (2003), esta deve cumprir, ao mesmo tempo, as funções de obter lucro e a de interagir, de maneira sadia e proativa, com a comunidade.

A Comunicação Empresarial é uma componente nevrálgica de todo o processo de gestão focado na responsabilidade social. Ela sintetiza e explicita o compromisso da organização com a sociedade e com os *stakeholders*, e, quando realizada com competência, ética e transparência, agrega valor fundamental aos negócios e contribui, decisivamente, para a

⁵ Luis Cláudio Alan é diretor geral da FirstCom Comunicação e sócio-diretor da Oca Comunicação.

formação de uma boa imagem pública. A transparência, como atributo básico, deve ser observada em todas as situações. (BUENO, 2003, p.118-119).

A utilização das mídias sociais potencializa a necessidade de transparência na comunicação organizacional, uma vez que abre espaço para relacionamentos diretos entre a organização e os públicos diversos. Para que se possa implementar ações de comunicação organizacional nas mídias sociais, Larissa Mahall Marinho de Sousa e Luiza Elayne Azevedo (2010) apontam a necessidade de sincronia entre cultura, identidade e públicos da empresa. A correta utilização da mídia social na comunicação organizacional deve estar embasada no conhecimento da dinâmica de cada site de rede social.

Ao escolher o Twitter, a empresa deve se organizar para respeitar as características específicas dele: as mensagens devem ser curtas, indicar links, esclarecer dúvidas, divulgar promoções de maneira objetiva e com no máximo 140 caracteres. Mas se a empresa que usar os blogs como meio de comunicação, então ela pode oferecer mais informação sobre seu produto ou serviço de maneira mais detalhada e criativa, nele os recursos visuais e de áudio podem ser mais explorados. Há também as redes de relacionamento, como é o caso de um perfil no Orkut que permite a criação de comunidades da empresa para divulgar eventos, promoções ou simplesmente ampliar a rede de amigos. É importante que as mídias se encaixem na cultura, identidade e públicos da empresa, para que assim as pessoas sintam a empresa próxima a elas (SOUZA; AZEVEDO, 2010).

Atendo-nos mais ao tema aqui proposto, da instrumentalização de sistemas que se constituem em redes no planejamento da comunicação digital, nos baseamos nos apontamentos de Corrêa sobre a extensiva utilização das redes de conexão pelas quais ocorre a comunicação na sociedade contemporânea. Sua presença vai além da mera instrumentalização, e modifica o modo com o qual nos relacionamos, e, conseqüentemente, modifica também os processos de comunicação. Corrêa recorre ao sociólogo Manuel Castells (2004, p.9):

A lição fundamental (de experiência no uso das novas tecnologias) é que a tecnologia de per si não promove o bem ou o mal nas sociedades. Mas ela não é indiferente. Primeiro, ela alavanca as tendências existentes ou potenciais. Segundo, a internet possui algumas características específicas, uma maior liberdade de comunicação e de interatividade global, o que faz dela um instrumento ideal para a construção de relacionamentos.

Corrêa (2009, p.328) propõe um modelo para a abordagem e o posicionamento estratégico da comunicação digital nos ambientes corporativos em diferentes ambientes e contextos organizacionais, a ser construído em dois estágios de desenvolvimento:

- O posicionamento estratégico;
- e a constituição dos espaços-informação.

Segundo a autora, a presença de qualquer organização em ambiências digitais deve estar sustentada pela correlação das seguintes instâncias da vida corporativa: a cultura e a imagem organizacionais; os propósitos e as intenções pretendidos com ações de comunicação digital; os

públicos ou *stakeholders* com os quais dialoga, bem como as mensagens que reflitam a organização, simultaneamente, para todos e cada um deles.

Todas as instâncias são mediadas pelo que chamamos ferramentas de comunicação digital, as quais dão forma aos conteúdos e às mensagens explorando, conforme o caso, recursos de hipermídia, design e arquitetura da informação. Essas instâncias, devem ser avaliadas pela ótica do alinhamento e da integração à estratégia global de comunicação, acrescidas das especificidades dos diferentes públicos diante dos meios digitais (CORRÊA, 2009, p.328).

2.4.1. Planejamento em mídias sociais

Souza e Azevedo (2010) recomendam certos procedimentos para o planejamento do uso das mídias sociais nas empresas. Antes de tudo, as autoras recomendam o entendimento de como a empresa é vista no ciberespaço. As autoras citam uma sequência de passos a serem adotados na implementação de espaços de comunicação em mídias sociais baseada nas informações postadas no blog do SmartIs.

1. Definir objetivos que a organização procura com a implantação das mídias sociais.
2. Realizar pesquisas sobre os hábitos e necessidades dos públicos (clientes, colaboradores, gestores, fornecedores, parceiros) no ciberespaço. O entendimento desses grupos é importante pois pode revelar quais são as expectativas e necessidades dos mesmos quando se trata de rede social na Internet.
3. Participar de comunidades *online* já existentes para conhecer o seu funcionamento e entender melhor a inserção de uma empresa nas mídias sociais.
4. Elaborar um planejamento estratégico inicial para o uso das mídias sociais. O planejamento inclui as principais ações e resultados estruturados da interlocução, canais a serem explorados, características do público de interesse, custos e recursos necessários, a disponibilidade interna da equipe em diferentes níveis para possíveis mudanças culturais. É importante notar que este planejamento não pode ser detalhado com muita exatidão, pois o ciberespaço é dinâmico e sofre constantes modificações.
5. Escolher as ferramentas tecnológicas para o modo de interação mais adequado.
6. Oferecer espaço para os usuários exporem suas ideias e opiniões sem censura ou sanções críticas. A liberdade de expressão garante a confiança e o respeito dos participantes, estimulando a interação.
7. Preparar as equipes internas (de TI, desenvolvimento de produtos, pesquisa e desenvolvimento, atendimento ao cliente, comunicações internas) para o uso e o impacto das ferramentas nos processos funcionais.

8. Designar responsáveis pela interação direta com o público, pela gestão e pela moderação dos fóruns, bem como pelo preparo da organização para receber as informações que chegam desses canais.
9. Garantir a constância das atividades dos veículos, atraindo participantes, facilitando a sua participação e o seu retorno, criando *links* entre canais e comunidades. É importante que as funcionalidades sejam permanentemente aperfeiçoadas de acordo com as novas demandas.
10. Rever periodicamente o planejamento estratégico inicial, para verificar a adaptação da organização às culturas dos veículos (e vice-versa), ao crescimento caótico (ou orgânico), aos novos rumos e às demandas surgidas a partir dos relacionamentos e processos participativos.
11. Priorizar a participação dos usuários nos canais. O usuário é o ator principal nesse cenário chamado ciberespaço.

Essas proposições destoam de certa forma das proposições de Ramalho (2010) quanto ao primeiro passo, que segundo o autor deve ser o monitoramento e reconhecimento do mercado para apenas depois definir os objetivos. Adotaremos as proposições deste autor em sua obra *Mídias Sociais na prática*, por se tratarem de proposições com uma visão global das ações, propostas embasadas em experiências já implementadas no mercado.

Segundo Ramalho (2010) a maioria das empresas não realiza um planejamento estratégico para entrar nas mídias sociais, e apenas criam perfis no Twitter e no Facebook. Assim, não se pode medir os resultados das ações, uma vez que os objetivos e metas não foram estabelecidos previamente. Para se criar um plano de ação em mídias sociais é necessário, basicamente, ter informação. Entre outras coisas, é necessário identificar o público alvo, seu comportamento e interesses.

A tecnologia favorece esse monitoramento, que segundo Ramalho (2010) é o primeiro passo para o planejamento das ações em mídias sociais. Através do monitoramento se reconhece quem é o público-alvo e as ações da concorrência.

Nessa fase, você deve buscar identificar quem são os formadores de opinião, os influenciadores, os fãs e os desafetos de sua marca. Analise *blogs* e diversas mídias sociais para saber exatamente onde a conversação relevante para o seu negócio está ocorrendo (RAMALHO, 2010, p.34).

O resultado do monitoramento será um melhor entendimento da presença da sua marca nas mídias sociais mais adequadas ou prioritárias para suas ações. Mostrará também quais são as pessoas mais influentes e mais problemáticas para endereçar suas mensagens (RAMALHO, 2010, p.35).

Para realizar o monitoramento, há *softwares* especializados, que fornecem estatísticas para as ações em mídias sociais. Um exemplo de *software* brasileiro para monitoramento é o LiveBuzz⁶, que, segundo Ricardo de Paula⁷, é uma ferramenta que oferece bons recursos a um preço atrativo e uma boa

⁶ <http://livebuzz.com.br/>

⁷ <http://www.midiassociais.net/sobre/>

opção para quem necessita gerir seus esforços em mídias sociais. Entre as possibilidades do site citadas por Paula estão:

- Monitoramento do que estão falando: O Livebuzz monitora o que falaram de sua campanha, cliente, concorrente, produto e muito mais no Twitter, Facebook, Youtube, Flickr e Google Blogs e em breve a ferramenta apresentará também monitoramento do Orkut, Reclame Aqui, Yahoo Respostas, e outras redes;
- Fazer a intervenção quando necessário: integrado a contas do Twitter, permite que ao captar a menção à sua marca/produto/empresa/cliente você já interaja com o usuário e estabeleça as bases para um relacionamento, atendendo e superando as expectativas de resposta do usuário.
- Criar e gerenciar campanhas: com o Livebuzz é possível estruturar uma campanha em sua conta integrada no Twitter e configurar todos os aspectos da publicação das mensagens, como *tweets* sequenciais ou aleatórios, periodicidade das mensagens, URL encurtada, *hashtag* específica para a ação, e se nesta ação haverá a realização de sorteio;
- Realizar sorteios: pelo próprio Livebuzz você realiza sorteios no Twitter para suas campanhas, personalizando e publicando uma página de resultado própria para isso, onde o endereço dessa página é uma URL encurtada que pode ser divulgada e você passa a acompanhar os cliques, mensurando o impacto de sua mensagem;
- Estreitar laços com os fãs de sua marca: com a classificação de humor dos itens buscados com citação da sua marca, você consegue identificar quem são seus defensores/divulgadores e passar a interagir mais e melhor com eles, estimulando o *buzz* positivo e conhece também os agressores, ficando atento ao que falam e estabelecendo estratégias para reverter o cenário e torná-los defensores;
- Acompanhar estatísticas e gerar relatórios personalizados: No Livebuzz você configura o seu modelo de relatório através de *tags* que filtram automaticamente os resultados para você, gerando um relatório inteligente baseado nos resultados mais relevantes para você analisar o impacto e abrangência de sua ação de *marketing* nas mídias sociais. O sistema também disponibiliza uma nuvem de *tags* com os termos mais citados para que você conheça os assuntos que mais interessam para as pessoas que interagem com sua marca/empresa.

Com as informações obtidas através do monitoramento, é possível definir claramente os objetivos. Por meio deles será verificada a eficácia das ações. Como exemplo de objetivo, Ramalho (2010, p.35-36) cita:

- aumentar o número de seguidores do Twitter em 20% nos próximos 3 meses;
- estabelecer uma página de fãs no Facebook com 300 pessoas em 2 meses;
- aumentar o número de acessos ao site de *e-commerce* em 20% partindo de usuários do Twitter;
- aumentar o número de visitantes novos do *site* oficial em 15% nos próximos 3 meses.

Com os objetivos definidos com clareza, é necessário criar uma estratégia para atingi-los. O autor ressalta que apesar do baixo custo, as ações em mídias sociais não são de graça, é necessário focar as ações em uma mídia. “Como parte da estratégia a ser utilizada, você poderá ter que criar vídeos, fotos, comprar equipamentos para produzir esse material, pagar terceiros para definir certas tarefas pontuais. Tenha certeza de que terá os recursos necessários para a implementação de sua estratégia” (RAMALHO, 2010, p.36).

Ramalho (2010, p.36) dá uma ideia lógica da execução dessas tarefas através de um passo a passo:

1. Seleção de pessoal envolvido com mídias sociais;
2. Monitoramento das redes sociais;
3. Definição da mensagem e do conteúdo que será criado (o conteúdo e a mensagens devem ser produzidos para atingir os objetivos, de acordo com as estratégias);
4. Estabelecimento de perfis nas mídias sociais;
5. Alimentação das redes sociais;
6. Avaliação de resultados.

2.4.2. Mídias, plataformas e ferramentas sociais

Segundo Ramalho (2010), as mídias sociais se distribuem em diversas categorias de utilização. Para o autor é necessário conhecer as principais categorias, uma vez que novos sites são lançados constantemente. Passaremos agora a conhecer as principais categorias de mídias sociais.

2.4.2.1. Blogs

A palavra Blog é uma abreviação de *weblog*, do inglês web (página de internet) e log (diário de bordo). Segundo Edney Souza (2009), qualquer registro frequente de informações pode ser considerado um blog, que pode ter qualquer tipo de conteúdo, e ser utilizado para diversos fins. Entre as inovações promovidas pelo blog está a facilidade de criação de um espaço na Internet sem conhecimento técnico especializado, através de plataformas que facilitam a utilização. Essas plataformas, conhecidas como Content Manager System (CMS) - em português, Sistema Gestor de Conteúdo -, são ferramentas criadas para facilitar a publicação de conteúdos por leigos. Sua função é basicamente, segundo Max Raven, facilitar a criação, edição e manutenção de um website.

o mais interessante, é que essa ferramenta é feita de tal maneira que mesmo aqueles que nunca ouviram falar de ASP, PHP, MySQL, Apache, HTML, Javascript ou qualquer outra linguagem voltada para web poderá usá-lo, inclusive esta é sua principal função, tornar acessível a todos a sua presença na internet através de um *site*, facilitando a inserção de textos, de comentários e dezenas de outras funcionalidades, de acordo com as características

de cada aplicação. Podemos dizer que um CMS é um *software* que pega uma estrutura pré moldada e transforma em um *website* com base nos comandos passados pelo administrador (RAVEN, 2009).

Entre as diferentes aplicações para um CMS estão aqueles que gerenciam portais e intranet, gerenciadores de fóruns, wikis, sistemas de ensino a distância, blogs pessoais e até operações de comércio *online*. As principais plataformas para blog são o Blogger, o Wordpress e o Jomla.

Para Souza (2009, p.31), “a simplicidade das ferramentas de blog permite que seu conteúdo, tanto na aparência quanto nas informações disponibilizadas, possa ser completamente personalizado. Blog pode ser qualquer coisa que sua imaginação desejar”. Segundo Silva (2005 *apud* TERRA, 2006), os blogs tornaram a exposição de idéias e de expressões em geral possível a uma gama muito maior de indivíduos no mundo pós-moderno. Para Carolina Frazon Terra (2006), seja na comunicação interna ou externa, o blog provoca uma mudança de paradigma no relacionamento corporativo.

Clientes e parceiros de negócios têm, nos blogs, possibilidade de interação com a empresa. Enquanto o *marketing* e as relações públicas se encarregam de transmitir a mensagem unificada da companhia em diferentes plataformas, os blogs são mais parecidos com uma conversa casual com consumidores e parceiros (TERRA, 2006, p.3).

Ramalho (2010) aponta em sua obra uma tendência da migração da audiência dos blogs para outras redes sociais, como Twitter, Facebook e Orkut. Edney Souza (2010 *apud* RAMALHO, 2010, p.79) afirma que com a evolução das ferramentas sociais, os blogs deixaram de ser o canal de preferência para os usuários hospedarem seus conteúdos. Souza aponta esse caminho como natural uma vez que outras ferramentas para divulgação e publicação surgiram.

2.4.2.2. Microblogs

Os microblogs são, segundo a definição de segundo Ramalho (2010), comunidades onde os usuários postam mensagens curtas, com menos de 140 caracteres e que são enviadas para seus seguidores e amigos.

Das mensagens despreziosas que buscavam responder ao questionamento do Twitter “O que você está fazendo?”, o microblog caiu nas graças das empresas e é uma das mais populares mídias sociais. É quase impossível encontrar alguma campanha em mídia social que não inclua esse microblog. Surgiram muitas alternativas ao Twitter mas nenhuma sequer chegou perto de sua abrangência (RAMALHO, 2010, p.81).

2.4.2.3. Sites de compartilhamento de fotos

Segundo Ramalho (2010), os *sites* de compartilhamento de fotos são uma das mais antigas formas de redes sociais, mas nem sempre estas eram vistas como espaços de interação. O autor ressalta

a importância da utilização desses sites nas estratégias das ações em mídias sociais. Os principais sites de compartilhamento de fotos são o Flickr e o Picasa.

2.4.2.4. Redes sociais

“As redes sociais são a essência das mídias sociais”. Como afirma Ramalho (2010, p.84), o principal objetivo desses *sites* é a socialização entre amigos, colegas e outras pessoas. Os principais representantes de *sites* de redes sociais são o Facebook, o Orkut e o MySpace. Ramalho (2010) as classifica como redes genéricas onde qualquer pessoa pode criar um perfil e se relacionar com outros usuários através de um perfil em seu espaço, no qual pode personalizar e adicionar informações que deseja compartilhar. Nessas redes, os usuários podem realizar atividades em conjunto, como nos jogos FarmVille, do Facebook, e Café Mania ou Colheita Feliz do Orkut.

Para compartilhar tipos diferenciados de informação, há as redes verticalizadas ou de nicho. Essas redes podem estar relacionadas à leitura de livros ou em torno das músicas. Um exemplo interessante é o Mendeley, uma rede social para pesquisadores, que tem um software de gerenciamento de referências acadêmicas. Gratuitamente, é possível ter acesso a artigos e publicar para acesso de outros pesquisadores. A ideia de colaboração em rede é posta em prática nesse sistema, e a recuperação de dados relevantes de interesse do pesquisador é possibilitada.

2.4.3. Ações de comunicação organizacional em mídias sociais

Para concluir o trabalho daremos alguns exemplos de possibilidades de ações em mídias sociais. As redes sociais na internet podem ser usadas tanto interna quanto externamente, dependendo dos objetivos traçados na etapa de planejamento, como já citamos. O que se percebe em todas as ações é a necessidade de se seguir as etapas do planejamento, pensando os objetivos com a clareza oferecida pelas informações obtidas na etapa de monitoramento. Para que pudéssemos organizar e analisar o conhecimento produzido até hoje sobre as ações em mídias sociais seria necessário um trabalho de pesquisa muito mais extensivo do que este que dispomos, entretanto é interessante que possamos citar algumas possibilidades, com o objetivo de ilustrar o referencial teórico aqui levantado a partir de alguns casos.

2.4.3.1. Ações em mídias sociais na comunicação

Um caso interessante de planejamento de comunicação interna citado por Ramalho (2010, p.147) é o da empresa de tecnologia HP. “Em 1990 um executivo da HP, Lew Platt, afirmou: ‘se a HP soubesse o que a HP sabe, seríamos três vezes mais lucrativos’”. Com a citação dessa frase, pode-se identificar a necessidade de comunicação interna na empresa. Através do reconhecimento dessa

necessidade se obteve ganho de produtividade, engajamento de colaboradores e economia direta e indireta. A empresa incorporou o uso de mídias sociais utilizando plataformas que foram adaptadas internamente. Listaremos a criação de ferramentas, seu uso e resultado (RAMALHO, 2010, p.148):

- Mural de avisos digital: substitui o tradicional, o que gerou uma economia palpável na diminuição da impressão;
- Enciclopédia digital de conhecimento: a exemplo da Wikipédia e com o mesmo *software* da Wikipédia. “O objetivo era capturar todo o conhecimento interno que fosse permitido ser compartilhado dentro do Firewall da empresa”. A enciclopédia digital da empresa possui 5 mil usuários registrados e mais de 18 mil tópicos.
- Fórum de discussões: é uma ferramenta de colaboração, com 170 mil usuários bastante utilizado para compartilhar dúvidas.
- Blog: a empresa incentivou a criação de blogs internos. Foram criados mais de 1700 entre blogs pessoais e de grupos de trabalho.
- *Site* de compartilhamento de vídeo: o *site* da HP permite a criação de vídeos para serem compartilhados com clientes da empresa. O *feedback* sobre os produtos é obtido por meio dos comentários.
- Twitter interno: através do microblog Yammer, a HP permitiu a criação de grupos de interesse e encurtou os caminhos da comunicação entre seus empregados, diminuindo o número de e-mails internos.
- Banco de especialistas: um *software* (Watercooler) foi desenvolvido para facilitar aos colaboradores da empresa encontrar pessoas com determinado conhecimento específico.

Esse exemplo elucida a criação de espaços para troca de informação e relacionamento que por meio da comunicação e das mídias sociais impactaram diretamente as atividades da empresa. Propostas como essa, que identificam demandas e propõem soluções que se apropriam do conhecimento de possibilidades das novas mídias, exemplificam a importância de um profissional para propor novos tipos de soluções por meio das mídias sociais.

3. Considerações finais

A partir dos conceitos abordados ao longo do trabalho, pudemos perceber como os assuntos se relacionam. Enquanto os conceitos de Comunicação organizacional podem servir como base de reflexão sobre as ações em mídias sociais empreendidas por setores das organizações contemporâneas, a intensa conexão das redes sociais na internet modifica o comportamento da sociedade à qual o comunicador se reporta. Esse cenário demonstra uma íntima relação entre os dois temas, como teoria consolidada que tem de adaptar seus paradigmas às mudanças, e como as mídias sociais potencializam os preceitos de transparência das empresas através da possibilidade dada ao consumidor de se reconhecer como cidadão com poder de expressão de sua opinião e de suas preferências. Como complementa Ramalho (2010), as mídias sociais amplificaram a voz do consumidor, mas permitem que se reconheça os públicos-alvo com muita clareza e precisão.

Ao estudar os temas aqui expostos, o pesquisador pode perceber um constante embate sobre a formação ideal para o profissional que deve trabalhar com as mídias sociais no ambiente corporativo. Entretanto, essa discussão parece se dissolver no mercado, uma vez que as empresas buscam profissionais com habilidades específicas. As mídias sociais abrem possibilidades intermináveis para a área de comunicação em geral. Especificamente na Comunicação Organizacional, há espaço para pesquisas de mercado e relacionamento do relações públicas com o público-alvo, espaço para divulgação de informações pertinentes pelo jornalista corporativo, há espaço para o assessor de imprensa divulgar materiais para as mídias tradicionais, e para muitos outros profissionais desenvolverem as atividades a que estão habilitados. O que se percebe é que os profissionais se articulam cada vez mais para pensar a comunicação em redes digitais com ações criativas e inovadoras.

A facilidade das novas gerações em lidar com as inovações não deve ser vista como uma habilidade exclusiva. As potencialidades das mídias sociais para as empresas na otimização da comunicação como estratégia em todos os setores das empresas devem ser reconhecidas por meio da pesquisa e da informação. Por todos os elementos elencados ao longo do trabalho, que formulam teorias e embasam as ações, reconhecemos a importância estratégica da comunicação nas mídias sociais para as organizações, tanto na economia palpável de materiais quanto na geração de capital social entre os variados públicos nos espaços-informação, ou seja, no engajamento de pessoas que promove melhora no desenvolvimento de atividades ou no relacionamento com a empresa, melhorando a imagem da organização.

4. Referências bibliográficas

Assis, Evandro de. **O jornalismo e a mídia social: desafios profissionais na comunicação aberta com o público**. Blumenau: Edifurb, 2009.

BAHIA, J. **Introdução à Comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BRITO, José Augusto Pereira. **Cibercidadania: a virtualização na Comunicação Pública contemporânea**. IN: ORGANICOM: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, ano 3, nº. 4, 1º semestre de 2006. Disponível em: <http://organicom.iv.org.br/portal/edicoes/copy3_of_edicao-1/edicao-4>. Acesso em: 19 ago. 2010.

SCHMITT, Valdenise; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **A Cauda Longa e o jornalismo: Como a teoria da Cauda Longa se aplica no jornalismo**. In: Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, Agosto de 2007. Disponível em: <www.compos.org.br/e-compos>

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri, SP: Manole, 2003.

CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing**. São Paulo: Editora Best-Seller, 1990.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura**. v.1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COSTA, R. **Por um novo conceito de comunidade: redes sociais, comunidades pessoais, inteligência coletiva**. Interface - Comunic., Saúde, Educ., v.9, n.17, p.235-48, mar/ago 2005.

OLIVEIRA, Julia Dantas de. **Jornalismo empresarial digital: os novos paradigmas do jornalismo na comunicação empresarial pela internet**. 2008. 71 f. Trabalho de Conclusão do Curso – FAAC/UNESP.

KELLER, Kátia. **Comunicação organizacional, sobrevivência empresarial**. Jundiaí: Editora Literarte, 2005.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

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

PAULA, Ricardo de. **Ferramenta brasileira para gestão, monitoramento e marketing em mídias sociais**. Disponível em <<http://www.midiassociais.net/2010/10/ferramenta-brasileira-para-gestao-monitoramento-e-marketing-em-midias-sociais/>> Acesso em 30 out. 2010.

RAMALHO, José Antônio. **Mídias sociais na prática**. São Paulo: Elsevier, 2010.

RAVEN, Max. **CMS – Uma introdução aos Sistemas Gestores de Conteúdo Web**. Disponível em <http://www.guiadohardware.net/artigos/cms/> Acesso em 10 out. 2010.

SOUSA, Larissa Mahall Marinho de; AZEVEDO, Luiza Elayne. **O Uso de Mídias Sociais nas Empresas: Adequação para Cultura, Identidade e Públicos**. IX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte – Rio Branco – AC – 27 a 29 de maio 2010. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação

TERRA, Carolina Frazon. **Blogs corporativos como estratégia de comunicação**. In: RP em Revista ANO 4 – N.15 – SALVADOR/BA – JUL, 2006. Disponível em < http://www.rp-bahia.com.br/rpemrevista/edicao15/blogs_corporativos_como_estrategia_de_comunicacao.pdf >

TOMASI, Carolina. MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thomson, 2004.