

O IMPACTO DAS MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS

Fernanda Martins Romano

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil
fernanda.romano@coppead.ufrj.br

Paula Chimenti

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil
Coordenadora do Centro de Pesquisas em Estratégia e Inovação na Universidade
Federal do Rio de Janeiro, Brasil
paula.chimenti@coppead.ufrj.br

Marco Aurelio de Souza Rodrigues

Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil
Pesquisador do Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio
de Janeiro, Brasil
marco.rodrigues@coppead.ufrj.br

Luiz Felipe Hupsel Vaz

Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil
Pesquisador do Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio
de Janeiro, Brasil
felipe.hupsel@coppead.ufrj.br

Roberto Nogueira

Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil
Pesquisador do Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio
de Janeiro, Brasil
nogueira@coppead.ufrj.br

RESUMO

No presente estudo, investigam-se os impactos na estratégia e nos processos de comunicação organizacional das empresas brasileiras provocados pela adoção das chamadas mídias sociais digitais. Para este estudo exploratório, foram entrevistados executivos de comunicação organizacional de empresas de grande porte de diversos setores. As 11 entrevistas em profundidade tiveram como base um roteiro semiestruturado e foram analisadas por meio do software NVivo. Nos resultados, revelou-se a incipiente adoção das mídias sociais digitais na

estratégia de comunicação organizacional, que se mostra como um processo em evolução, representando um desafio para as organizações. Como fatores inibidores da adoção, foram citados o desconhecimento sobre a dinâmica das plataformas, a ausência de *benchmarks* e a carência de profissionais especializados. Embora declarem que as mídias sociais digitais são um fenômeno irreversível, os executivos temem uma potencial amplificação de crises de comunicação decorrentes de possíveis "erros" cometidos na Web.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Mídias sociais. Estratégia. Comunicação online. Redes sociais.

ABSTRACT

This study investigates the impacts caused by the adoption of the so-called social media on strategy and on organizational communication processes of Brazilian companies. For the purpose of this exploratory study, key executives working on organizational communication of large companies from various sectors were interviewed. The 11 in-depth interviews were based on a semi-structured guide and they were processed applying NVivo. The results revealed a yet incipient adoption of social media in organizational communication strategy. It appears as an evolving process and a challenge for organizations. As factors inhibiting adoption were lack of knowledge about the dynamics of the platforms, the absence of benchmarks and the lack of specialized professionals. While declaring that social media are an irreversible phenomenon, executives fear the potential amplification of crisis communication due to possible "mistakes" made on the Web.

Keywords: Organizational communication. Social media. Strategy. Online communication. Social networks.

INTRODUÇÃO

Em março de 2010, a organização não governamental (ONG) de proteção ao meio ambiente Greenpeace publicou um vídeo no site Youtube parodiando um anúncio do chocolate Kit Kat da Nestlé. Nele, o consumidor mastiga, sem perceber, o dedo de um orangotango. Ao final do vídeo, há uma mensagem direcionada aos consumidores: “Impeça a Nestlé de comprar óleo de palma de fornecedores que destroem as florestas tropicais”.

Tratava-se de um manifesto contra a política de compras da multinacional suíça. A repercussão e a disseminação do vídeo foi grande e a Nestlé solicitou aos administradores do Youtube sua retirada do site. A tentativa de suprimir o vídeo acabou gerando ainda mais interesse do público. Diversas críticas à Nestlé começaram a ser publicadas e discutidas no site de relacionamentos Facebook. A Nestlé reagiu apagando os comentários com críticas dos consumidores. Com isso, o episódio, que já poderia ser considerado como crise institucional, piorou ainda mais: a empresa passou a ser confrontada e criticada pela opinião pública. Os usuários passaram a acusar a Nestlé de censura (McCarthy, 2010). A crise, originada na Internet, acabou repercutindo nas chamadas mídias tradicionais, como televisão e jornais. Por fim, a Nestlé desculpou-se publicamente por sua decisão de apagar os comentários recebidos pelo Facebook. “Essa decisão de apagar as críticas foi um de nossos diversos erros, pelos quais gostaríamos de pedir desculpas. Nós estamos parando de apagar as críticas e de ser rudes”, declarou a assessoria de imprensa da empresa.

O caso ilustra a ausência de controle por parte das empresas sobre o conteúdo virtual veiculado a seu respeito. Diferentemente das mídias tradicionais, nas quais o controle está concentrado em um número limitado de agentes (como anunciantes, agências de publicidade e veículos), nos meios digitais esse controle é pulverizado entre centenas de milhões de pessoas. Além disso, na Internet, a comunicação não é unidirecional como nas mídias tradicionais. Por isso, nesse novo contexto, a tentativa de controle do conteúdo torna-se mais difícil, quando não inócua (Court, Gordon & Perrey, 2005; Hoffman & Fodor, 2010). Esse é um desafio que boa parte das organizações enfrenta

atualmente: lidar com o fenômeno da Internet e em especial com as mídias sociais digitais (MSDs), plataformas que permitem a criação e o compartilhamento de conteúdo entre as pessoas.

As MSDs vêm ganhando cada vez mais destaque, impulsionadas por sua crescente massa de usuários: em 2013, o Facebook contava com mais de um bilhão de usuários (Associated Press, 2013), enquanto o Twitter conectava cerca de 230 milhões de participantes (Business Insider, 2013). No final de 2010, estimava-se que 2,1 bilhões de pessoas possuíam acesso à Internet em todo o mundo (CIA, 2011). No Brasil, estima-se que 55% da população possua acesso à Internet – seja em casa, no trabalho, no celular ou em *lan houses* (Comitê Gestor de Internet do Brasil, 2012).

Com a Internet, surgiram novas tecnologias, novos modelos de negócio e novos produtos, impactando também as chamadas mídias tradicionais, como a televisão e o rádio. O “mundo virtual” vem se tornando cada vez mais importante, e, em alguns casos, transformou-se no principal canal de comunicação das empresas com seus consumidores. O consumidor passou a poder dialogar, gerar informações, e influenciar o processo de comunicação das empresas. Isso representa uma mudança profunda no modelo de comunicação tradicional.

No presente estudo, o objetivo é contribuir para a melhor compreensão dos aspectos relacionados à tomada de decisão sobre mídias sociais digitais por parte das empresas, apresentando um retrato de como empresas líderes no Brasil estão tratando essa questão.

REVISÃO DE LITERATURA

1.1 HISTÓRIA DA COMUNICAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A palavra comunicação deriva do termo latino *communicatio*, *communicationis* e significa “a ação de comunicar, partilhar, de dividir”. É um processo que se baseia na transmissão de estímulos e na provocação de respostas (Carneiro, 1974). Tem-se o emissor, o canal, o receptor e a mensagem, que pode ser composta de símbolos ou signos. Falar de sua origem é fazer uma viagem aos primórdios da história humana, quando, por meio de

gestos, os seres humanos tentavam fazer-se entender (Briggs & Burke, 2006). O ato de comunicar evoluiu da associação entre signos e objetos para a elaboração de linguagens e o desenvolvimento de meios que permitissem a propagação de informações, reduzindo as limitações impostas pelo tempo e pela distância (Bordenave, 1982).

Foi com o desenvolvimento da tecnologia de prensa que a luta contra a distância e o tempo ganhou força. Muitos defendem que Gutenberg teria sido o inventor da prensa de caracteres móveis, mas alguns especulam que nessa época os chineses já dominavam a arte da impressão (Amaral, Recuero & Montardo, 2009). Com o passar dos anos, novas tecnologias surgiram e, com isso, a comunicação pode se dar por novos meios, constituindo-se como uma ferramenta de grande importância para os atores sociais. Telégrafo, telefone, rádio, televisão, computador e a Internet trouxeram novas possibilidades e ampliaram o alcance da transmissão de informações.

A comunicação organizacional (CO) agrupa as práticas da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa (Kunsch, 2007). Ela corresponde a um conjunto de modelos e instrumentos utilizados pelas organizações como parte da estratégia, com o objetivo de favorecer o relacionamento com os *stakeholders* e reforçar a unidade da instituição pela conexão de suas subpartes (Bahia, 1995). Ela deve buscar a coerência e a uniformidade das mensagens que divulga e, para tal, deve definir canais, ferramentas e zelar pela integração e o alinhamento dos esforços de comunicação (Corrêa, 2005).

A origem da comunicação organizacional pode ser atribuída à época da Revolução Industrial. Naquele momento, foram quebrados paradigmas em relação ao trabalho, à produção e à comercialização, acirrando a competição entre as empresas (Kunsch, 1997). A comunicação organizacional surgiu como mecanismo de estímulo comercial e de proteção institucional. Em seus primórdios, a comunicação não tinha como preocupação a opinião pública, fato que só mudou após o fortalecimento dos jornais, o que ocorreu a partir do século XIX (Briggs & Burke, 2006).

Foi entre 1903 e 1914 que a comunicação organizacional ganhou força, impulsionada principalmente pela crescente necessidade de proteger a imagem

das organizações nos Estados Unidos. Naquela época, as empresas privadas começaram a ser atacadas por reportagens críticas que questionavam as práticas empresariais e, para se protegerem, optaram por montar assessorias de imprensa e a contratar relações-públicas (Gurgel, 1985).

Ao longo de sua evolução, a comunicação organizacional assumiu novas características, configurando-se estratégica tanto no âmbito dos negócios quanto para os objetivos corporativos (Kunsch, 2007). O jornal empresarial foi um dos primeiros veículos da comunicação organizacional, favorecido pelos avanços tecnológicos que barateavam sua produção. Data de 1840 a primeira publicação de jornal empresarial: o norte-americano *Lowell Offering*.

No Brasil, a chegada do jornalismo empresarial aconteceu com um atraso de quase 100 anos com a publicação do *Boletim Light*, em 1925. No entanto, a comunicação empresarial só ganha corpo no Brasil a partir da década de 1950, impulsionada pela industrialização e pela forte entrada de empresas multinacionais no país.

Ao longo dos anos, a comunicação organizacional vem ganhando cada vez mais destaque, em virtude do rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e das transformações político-econômicas. Ela tem demonstrado ser ferramenta essencial para a construção e a proteção da reputação corporativa, devendo para tal ser planejada de forma integrada e alinhada com a estratégia da própria organização (Nassar & Figueiredo, 1995; Corrêa, 2005).

Van Riel (2009) define o sistema de comunicação de uma organização como as múltiplas táticas e meios nos quais ela se baseia para comunicar-se com seus *stakeholders*, incluindo o conteúdo da mensagem escolhido para ser difundido por esses meios. Esse sistema de comunicação abrange relações públicas, comunicações de marketing, relações com os investidores, comunicação com os funcionários e comunicação institucional. Para o autor, todas essas formas de comunicação influenciam de alguma maneira as percepções dos *stakeholders* sobre a organização e suas atividades, afetando a imagem, a marca e a reputação da empresa. Por isso, um foco coerente e consistente do sistema de comunicação contribui positivamente para a imagem favorável que cada componente especializado do sistema de comunicação

desenvolve. Isso, por sua vez, afeta positivamente as percepções dos *stakeholders* sobre a organização, melhora seu desempenho e aumenta sua capacidade de adquirir recursos e ter sucesso.

A digitalização e a convergência das mídias alteraram o comportamento dos que as usam e têm provocado mudanças nas práticas de comunicação, favorecendo a construção de novas ferramentas e estratégias (Nassar, 1997; Kunsch, 2007). Segundo Corrêa (2005), a comunicação digital consiste na adoção das "TICs e das ferramentas disponibilizadas por elas para facilitar e dinamizar a Comunicação Integrada nas organizações". A utilização dessas novas ferramentas muda a comunicação, tornando-a ágil, instantânea, potencialmente eliminando intermediários entre emissor e receptor. Na verdade, esses dois papéis passam a ser desempenhados de forma interativa por empresas e consumidores (Corrêa, 2008; Terra, 2009). As organizações passam a rever o conceito de público interno ou externo e os públicos passam a ser algo em constante transformação (Kunsch, 2007).

Nassar (1997) aponta que a melhor maneira de usar as novas tecnologias no processo de comunicação é ter foco no cliente. Deve-se considerar se as novas tecnologias agregarão vantagens ao serem confrontadas com os meios de comunicação já existentes. Além disso, é preciso considerar as ações da concorrência e o orçamento disponível. Outro ponto importante a ser considerado na hora de decidir pela comunicação digital é a cultura da organização e de seus públicos. Por fim, segundo o autor, é preciso entender que o processo de comunicação não deve ser restrito às áreas responsáveis por suas ações, mas permear toda a organização.

1.2 MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS

A palavra mídia, segundo o dicionário brasileiro Houaiss, seria a representação escrita da fonética da palavra inglesa *media*, que tem suas raízes no latim. Ela pode significar o meio pelo qual se transmite uma mensagem (meios de comunicação de massa); um veículo de comunicação; o departamento ou o profissional de publicidade responsável pela seleção de veículos; a base física ou a tecnologia empregada no registro da informação. Neste estudo, o

significado de mídia é referente ao meio de comunicação utilizado por empresas e consumidores.

A literatura tradicionalmente se refere às mídias tradicionais como o conjunto dos seguintes veículos: *outdoors*, mala direta, revistas, jornais, rádio e televisão. Já a Internet é ainda classificada como uma nova mídia (Coutler & Sarkis, 2005; Chimenti, 2011).

Atualmente, a Internet está presente em praticamente todas as organizações. Hoje ela é ferramenta indispensável para a realização das transações sociais e econômicas no mundo. O futuro ampliará ainda mais sua importância, pois o modo como as pessoas lidam com a tecnologia passará por muitas transformações. Após a bolha das **ponto com** dos anos 2001 e 2002, o uso da Internet vem se reconfigurando. Recentemente, novas tecnologias levaram à criação do termo Web 2.0, entendido como plataforma para aplicativos e novos modelos de negócios baseados na interatividade e na colaboração, continuamente atualizados pelos próprios usuários (Mangold & Faulds, 2009).

De acordo com Kaplan e Haenlein (2010), as mídias sociais digitais são entendidas como aplicativos construídos sobre a base tecnológica Web 2.0, que facilita a criação e a troca de conteúdos gerados por usuários. São consideradas mídias sociais digitais textos, imagens, áudio e vídeo em *blogs*, quadro de mensagens, *podcasts*, *wikis*, *blogs* e afins que permitem a interação entre os usuários (Terra, 2009). Elas trouxeram uma revolução em comunicações participativas, criação de comunidades e compartilhamento de informações (Postman, 2009). Segundo Recuero (2008), as mídias sociais digitais permitem maior conversação e diversidade de fluxos de informação entre seus participantes, incentivando a emergência de redes sociais e de capital social mediado.

A emergência das mídias sociais digitais tem favorecido o processo de comunicação, ao facilitar o compartilhamento de informações sobre os mais diferentes assuntos, como bens, serviços, e sobre organizações. Para Mangold e Faulds (2009), elas devem ser incluídas no mix de comunicação, sendo consideradas extensões da tradicional comunicação boca a boca. Os autores pontuam que elas diferem significativamente no tocante à velocidade do processo de comunicação e ao número de pessoas impactadas, pois por meio

dessas mídias o processo de comunicação se intensifica. De acordo com os autores, o comportamento dos consumidores é influenciado pelas informações compartilhadas por meio das mídias sociais digitais. Eles têm acesso a opiniões, informações, avaliações antes de efetuar uma transação comercial. Godin (1999, 2001) defende que qualquer conteúdo gerado por um usuário (seja um texto ou um vídeo relativo a um produto) terá mais credibilidade junto a seus pares do que um anúncio convencional. De acordo com Schmitt (2009), 65% dos consumidores que tiveram uma experiência digital mudaram a percepção que tinham sobre determinada marca e 97% já foram influenciados no momento de compra por experiências digitais.

Gerenciar essa nova realidade é difícil, pois há pouco controle das informações que circulam sobre as organizações. Por isso, a comunicação organizacional precisa rever suas práticas, criando novos diálogos com os consumidores (Mangold & Faulds, 2009).

Um dos fatores que fazem as mídias sociais digitais se destacarem frente aos outros tipos de mídia é a capacidade de agregar informações sobre os usuários. Percebe-se que eles compartilham voluntariamente uma grande variedade de dados, a maior parte deles úteis para transações comerciais. Vários outros autores vislumbram que, no futuro, as relações comerciais serão conduzidas em comunidades virtuais *online* (Bresseler & Grantham, 2000 citados por Rothaermel & Sugiyama, 2001).

No Brasil, os índices relativos ao acesso às mídias sociais digitais têm sido alavancados pelo crescimento do número de pessoas que acessa a Internet, pelo aumento das horas dedicadas à navegação na Internet e pelo acesso móvel, favorecido pelos celulares e outros dispositivos móveis. Atualmente, no Brasil, 35 milhões de pessoas usam o celular para navegar na Internet e 12% delas usam o dispositivo para acessar algum tipo de rede social (Rosa, 2010). Em 2009, cerca de 21 milhões de brasileiros (83% dos internautas residenciais ativos) usaram algum tipo de rede social, 16% a mais em relação aos 18 milhões de junho de 2008 (Laboratório de Redes Sociais, 2009).

As práticas empresariais são afetadas com a evolução tecnológica, social e do comportamento dos consumidores. Se antes as organizações focavam seus esforços de comunicação nas chamadas mídias tradicionais, como jornais

internos, propagandas, *outdoors*, hoje as mídias digitais integram essas ações. Essa mudança ocorre em virtude dos consumidores, com seus novos hábitos de consumo de mídia, e das empresas, que possuem em seus quadros profissionais inovadores (Saad, 2003; Terra, 2009; Chimenti, 2011).

Ao recorrer às mídias digitais, as empresas têm acesso a veículos de comunicação que possibilitam a realização de ações com custo reduzido, se comparadas às campanhas realizadas por meio das mídias tradicionais. Além disso, eliminam os intermediários no processo de comunicação e intensificam o relacionamento com seus públicos (Terra, 2009).

De acordo com pesquisa longitudinal realizada anualmente pela Universidade de Massachusetts Dartmouth junto a empresas listadas no *Ranking 500 Inc.*, a adoção das mídias sociais digitais no ambiente corporativo tem aumentado rapidamente. Isso se deve, em grande parte, à maior familiaridade dos executivos com essas novas ferramentas. Das empresas entrevistadas, 83% utilizaram pelo menos um tipo de mídia social. No estudo, é apontado ainda que 57% das empresas estão usando as redes sociais para avaliar o potencial de candidatos a emprego e recrutá-los; 70% monitoram suas marcas nas redes; 31%, além de utilizarem as mídias sociais digitais na construção de relacionamento com os consumidores, as empregam na comunicação com outras empresas, intensificando o relacionamento com parceiros e fornecedores. Para 56% das empresas entrevistadas, as mídias sociais digitais configuram-se como peça central de seus planos estratégicos (Barnes, 2010).

No Brasil, na pesquisa realizada pela Deloitte Touche (Cipriani, 2010), destaca-se que 70% das empresas já utilizam ou monitoram as mídias sociais digitais, e as empresas mais ativas estão nos setores de serviços e varejo, bens de consumo e transporte. As iniciativas concentram-se nas redes sociais, nos *microblogs* e *blogs*. Dada a relevância desse tema, tanto no tocante às atividades econômicas impactadas, quanto ao forte e rápido crescimento verificado, no país e no mundo, e também à carência de pesquisas sobre o processo de adoção das mídias sociais digitais no Brasil, neste trabalho, o objetivo é investigar os principais impactos da emergência das mídias sociais digitais na comunicação organizacional das empresas brasileiras.

MÉTODO

Os propósitos mais conhecidos das pesquisas sociais são exploratório, descritivo e causal (Babbie, 2001). Costa Filho (2002) destaca que as pesquisas exploratórias são recomendadas quando o pesquisador quer familiarizar-se com um tema de interesse ou quando se trata de um campo de estudo relativamente novo, por permitirem novos *insights*, ou pensamentos inovadores, sobre determinado assunto. Entretanto, os estudos exploratórios são limitados em termos de capacidade de predição, porque costumam ser realizados sem que haja preocupação de representatividade.

Como se trata de um fenômeno recente, em curso, com pouca publicação acadêmica, principalmente no Brasil, este estudo teve natureza exploratória e foi abordado de forma qualitativa (Malhotra, 2010), pois a ênfase esteve no entendimento do fenômeno social, suas características e seus significados (Denzin & Lincoln, 2006). A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, com a utilização de um roteiro semiestruturado (Aaker, Kumar & Day, 2004), adequado à captação das motivações, crenças e valores dos entrevistados em relação ao tópico estudado (Malhotra, 2010). Esse método favorece um contato intenso com o “campo” e propicia uma visão profunda e holística do fenômeno em observação (Miles & Huberman, 1994; Stebbins, 2008).

Para atingir o objetivo proposto, no estudo optou-se por obter a percepção de executivos de empresas privadas de grande porte no Brasil sobre os impactos das mídias sociais digitais nas práticas de comunicação organizacional. Além disso, no presente estudo as mídias sociais digitais foram estudadas em conjunto, sem privilegiar uma plataforma específica. Nesse sentido, foram considerados todos os exemplos de mídias sociais digitais que surgiram espontaneamente nas entrevistas.

Foram entrevistados executivos responsáveis pela definição e execução das estratégias de comunicação e marketing de empresas relevantes que operam no país. O critério para seleção dos entrevistados foi acessibilidade. Onze entrevistas foram realizadas nos meses de julho e agosto de 2010. Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados, totalizando

mais de 11 horas e cerca de 270 páginas de transcrições. As características das empresas e entrevistados encontram-se no Quadro 1.

Após as entrevistas, percebeu-se similaridade nos discursos, não se julgando necessárias novas entrevistas. Isto está de acordo com as recomendações de Yin (1989), já que estudos qualitativos exploratórios utilizam a lógica de replicação e não de amostragem, buscando padrões entre os dados para fornecer validade aos resultados. Para Eisenhardt (1989), entre quatro e dez entrevistas são indicadas, e deve-se parar de adicionar casos quando há saturação teórica, ou quando a melhoria incremental é mínima.

| Empresa | Setor | Porte | Cargo | Formação |
|---------|------------------|--------|---|---------------------------|
| 1 | Transporte Aéreo | Grande | Diretor de Comunicação Corporativa | Comunicação Social |
| 2 | Incorporadora | Grande | Diretor de Marketing | Marketing |
| 3 | Calçados | Grande | Gerente de Internet | Marketing |
| 4 | Cosméticos | Grande | Gerente de Comunicação Corporativa | Comunicação Social |
| 5 | Alimentos | Grande | Diretor de Marketing | Administração de Empresas |
| 6 | Brinquedos | Grande | Diretor de Marketing | Engenharia |
| 7 | Comunicação | Grande | Gerente de Transmídia | Comunicação Social |
| 8 | Tecnologia | Grande | Diretor de Comunicação e Marketing | Engenharia |
| 9 | Cosméticos | Grande | Gerente de Comunicação Digital | Engenharia |
| 10 | Minério | Grande | Especialista em mídias sociais digitais | Comunicação Social |
| 11 | Banco | Grande | Diretor de Marketing | Matemática |

Quadro 1: Perfil dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores

As transcrições foram estudadas com o apoio de *software* de análise qualitativa (CAQDAS) NVivo. Os dados obtidos em campo produziram microcategorias de análise posteriormente agrupadas em macrocategorias, de acordo com as etapas sugeridas por Miles e Huberman (1994), a saber: codificação (determinação de códigos e categorias aos dados), notas (reflexão sobre os dados), comparação (identificação de padrões e similaridades, permitindo o surgimento de categorias) e teorização (confronto com generalizações e criação de novo conhecimento). Tal processo não é linear,

permitindo ao pesquisador avançar e recuar em sua análise para confrontar seus dados e a teoria, refinando categorias e proposições.

RESULTADOS

Na pesquisa, aponta-se para uma visão bastante consistente dos entrevistados sobre o fenômeno estudado. Nas entrevistas, mostram-se muitas similaridades na forma como os executivos percebem as mídias sociais digitais. Todos os testemunhos apresentados nesta seção refletem opiniões encontradas consistentemente durante o campo. Salvo menção explícita e justificada no texto, nenhum comentário representa uma opinião isolada.

A análise está apresentada a partir dos grandes categorias que emergiram tanto da revisão da literatura quanto das entrevistas. São elas: difusão da comunicação, integração entre mídias, empresas e *stakeholders*, aspectos organizacionais, gestão de relacionamento com o cliente e cocriação e controle.

De forma geral, observa-se que a intensa e veloz adoção das mídias sociais digitais pela sociedade tem influenciado a comunicação organizacional das empresas. De acordo com os entrevistados, as mudanças são perceptíveis em diferentes áreas e fazem parte de um processo contínuo de evolução das formas de comunicação entre a empresa e a sociedade.

O que é mais importante entender é que a mudança foi mais do que da comunicação, foi de comportamento. A mudança de comportamento da sociedade, a mudança de comportamento das pessoas que trabalham nas organizações e, conseqüentemente, a mudança da comunicação empresarial. Hoje a relação entre as pessoas é uma relação em rede, ela independe daquele modelo de comunicação e relacionamento antigo, que era o modelo mais centralizado em que poucos organismos eram responsáveis por disseminar uma informação ou gerar alguma mudança de comportamento nas pessoas. [...] É muito importante dar esse passo atrás e falar: "A gente está atendendo à mudança de comportamento da sociedade e em decorrência disso há um impacto na comunicação". (Entrevistado 11)

1.3 DIFUSÃO DA COMUNICAÇÃO

Os padrões e as características das mídias sociais digitais alteram a velocidade com a qual a comunicação organizacional é realizada. Os

entrevistados percebem que, ao mesmo tempo em que possibilitam a comunicação instantânea, essas plataformas alteram as expectativas das pessoas em relação ao padrão ideal de velocidade da conversação estabelecida. Isso implica a alteração do ritmo de trabalho dos departamentos envolvidos no processo, os quais, em sua maioria, ainda não estão preparados para tal demanda. Além disso, a velocidade associada à comunicação das mídias sociais digitais faz com que as estratégias de comunicação precisem ser cada vez mais elaboradas, uma vez que os concorrentes podem reagir rapidamente.

Agora, com as mídias digitais, a velocidade com a qual qualquer informação chega ao mercado é muito maior, o que exige da empresa muita velocidade e mobilidade não só para transmitir uma notícia, como também para receber alguma coisa que possa ser negativa. [...] A comunicação fica muito mais complexa, ela tem uma velocidade muito maior. [...] Não só velocidade para você comunicar, mas a velocidade que os seus concorrentes têm para fazer guerrilha e tentar neutralizar o seu movimento. (Entrevistado 1)

A grande velocidade de difusão da comunicação nas mídias sociais digitais pede agilidade não apenas para enfrentar competidores, mas principalmente para lidar com crises com os próprios consumidores. De fato, um dos impactos mais citados e enfatizados pelos entrevistados é a potencial amplificação das crises institucionais favorecida pelas mídias sociais digitais. Todos os entrevistados acreditam que pequenos problemas, que antigamente não impactariam uma marca, ganhem grandes proporções quando comentados nas plataformas sociais. Isso ocorre, porque a socialização em rede e a instantaneidade, características das mídias sociais digitais, impulsionam a divulgação de conteúdos rapidamente e dificultam o controle.

Já aconteceu, por exemplo, de uma vez uma personalidade ter um problema e se manifestar negativamente nas redes sociais. Esse comentário negativo foi replicado por várias pessoas. A gente já estava agindo sobre o problema, mas foi inevitável a propagação das mensagens. (Entrevistado 11)

Com a popularização dos dispositivos móveis, como *tablets* e *smartphones*, e com a ampliação do acesso à Internet móvel, a divulgação de reclamações e de problemas relacionados a um produto ou serviço passam a acontecer em tempo real nas mídias sociais digitais.

Eu faço palestras para os gerentes de aeroporto e digo que agora todos os passageiros vão estar com os celulares apontados para eles, gravando. Se alguém disser alguma bobagem, em cinco minutos vai ter imagens daquilo em

milhões de Youtubes. [...] Depois que tá feito, você não tem como recolher nada. (Entrevistado 1)

A propagação imediata de um conteúdo exige que as organizações monitorem constantemente as plataformas de mídias sociais digitais e que se preparem para agir rapidamente.

A crise na Internet é diferente da crise no mundo real. Na Internet, se eu perceber ou só agir daqui a alguns dias, isso já fez spread out impressionante em todo o mundo. Então, é preciso realmente estar sempre monitorando. A primeira crise que passamos começou num blog e, quando fomos ver, fez as vendas caírem em 20% na Espanha. Isso aconteceu pois demoramos a agir. [...] As coisas já tinham saído do mundo virtual e estava colocado nos cartazes das escolas. [...] Isso nos mostrou que separar o mundo real do virtual é uma grande besteira, eles estão superconectados hoje. (Entrevistado 5)

Outro ponto importante observado é a inevitabilidade das crises. Contudo, elas não são entendidas como exclusividade das mídias sociais digitais. As crises ficam mais complexas nesse ambiente, mas não há a percepção de que as plataformas sejam o problema efetivo.

Se alguém me pergunta se vamos sofrer crises, eu digo que possivelmente. Se nós vamos saber resolver, possivelmente. Mas o problema não é da mídia social. O blog é só o mensageiro, ele não causa o problema. O problema é causado aqui [referindo-se à empresa]. O blog está mostrando para a gente o problema. [...]. E a gente pode consertá-lo, em vez de ficarmos no escuro, fingindo que não temos problema. (Entrevistado 2)

Foi possível observar, ainda, que as organizações, em sua maioria, não se consideram aptas a gerir crises nas mídias sociais digitais. Segundo os entrevistados, um dos principais problemas é a falta de estrutura para assumir essa demanda, pois as áreas das empresas ainda não possuem todos os funcionários e conhecimentos que julgam necessários para lidar com essa nova dinâmica de crise institucional.

Toda vez que a gente abre uma brechinha, aparecem problemas. [...] A gente não está preparado para responder. A gente não tem estrutura e a gente não tem resposta. Para qualquer pequeno movimento que a gente faça, a gente faz um plano de contenção, que conta com uma equipe de atendimento monitorando isso 24 horas por dia. (Empresa 10).

Naturalmente, ao identificar que as mídias sociais digitais dão aos comentários de consumidores um alcance amplo, muitos entrevistados passaram a monitorar as redes atrás dos “novos formadores de opinião”, pessoas com grande número de conexões em seus perfis e que se destacam por sua opinião e influência. Esse novo ecossistema já é reconhecido pelas organizações que, aos

poucos, buscam as melhores formas de adaptar-se. Segundo os entrevistados, o ponto positivo dessa nova dinâmica é o poder que uma opinião positiva pode ter sobre a marca, já que a opinião de um "novo formador de opinião" chega a ter mais peso do que uma declaração oficial das empresas. Portanto, se próximos e alinhados com a organização, os novos formadores de opinião podem contribuir para a construção da marca e o sucesso nos negócios.

"Hoje em dia o que as pessoas acreditam mais sobre uma empresa? Aquilo que a empresa fala no seu site institucional ou o que elas encontram nas redes sociais, no Google e blogs? Está aí a transformação." (Empresa 9)

Tendo isso em vista, várias das empresas analisadas desenvolvem estratégias e materiais específicos de comunicação para as pessoas que são consideradas *hubs* (nodos principais) de determinadas redes. São blogueiros, twitteiros e outros divulgadores de informações considerados como os novos formadores de opinião e merecem ações diferenciadas.

A gente entende a essência daquele anúncio, daquela informação e manda pro blogueiro e muitas das vezes a gente manda para o blogueiro um conteúdo diferenciado, conteúdo multimídia, com vídeo. Já fizemos encontros aqui dentro com blogueiros. Não só para fazer anúncios em primeira mão, como também para entender deles como eles querem. Como é que a gente trabalha melhor com esse público. (Empresa 1).

Finalmente, segundo os entrevistados, a difusão da comunicação também sofre impacto considerável no quesito alcance geográfico, reduzindo as barreiras à propagação de uma informação e até mesmo potencializando seu efeito. Os entrevistados reconhecem esse impacto tanto observando o potencial de divulgação de ações estratégicas, quanto acompanhando a propagação de opiniões sobre seus produtos, serviços ou sua imagem corporativa.

Antes, quando você falava de produto, mal ou bem, você falava para meia dúzia. Você tinha limitações geográficas do que você falava. Agora, não. Agora você não tem mais limitação nenhuma. Você fala e o mundo inteiro pode te ouvir. (Entrevistado 8)

A ausência de limites geográficos claros é entendida como um grande benefício quando considerado o custo que uma ação com alcance similar teria se realizada nas plataformas tradicionais. No entanto, ao se tratar de gestão de crises institucionais, a inexistência de barreiras territoriais aumenta a complexidade das ações de contenção e gestão de imagem. Os entrevistados

apontam ainda que a consequência direta desse impacto das mídias sociais digitais é a maior exposição da empresa, suas marcas e produtos.

Antes, se você tratava a pessoa de maneira positiva ou negativa, ela ia falar com os amigos. Iam ser dez amigos que você impactaria. Agora, com a mídia social, você impacta dez mil, um milhão, dez milhões de pessoas. A tua abrangência é muito maior, então, no final, todo mundo está muito mais exposto porque o seu poder de dar opinião é muito maior do que era antes. (Entrevistado 5)

A percepção de que a linguagem utilizada na Internet difere das usadas nos meios de comunicação tradicionais é unânime entre os entrevistados, que defendem propagandas específicas para cada plataforma distinta, respeitando e aproveitando-se de suas características.

Cada meio de comunicação tem uma linguagem mais adequada, mas a interpretação dessa linguagem tem que levar para a mesma essência. Isso é uma das coisas que a gente tem aprendido bastante. Porque a forma que você se comunica em rede social é diferente do que você fala em televisão, jornais, revistas ou mesmo numa entrevista com jornalistas. (Entrevistado 1)

Os entrevistados afirmam que o surgimento das mídias sociais digitais e seu sucesso fazem com que seja necessário incluí-las no planejamento estratégico de comunicação organizacional, pois elas estão se tornando indispensáveis. Isso se dá pelo potencial de alcance, de segmentação e pelo baixo custo de investimento.

A nossa matéria-prima continua sendo a mesma coisa. O que mudou foi o meio, a forma de se transmitir. Isso mudou radicalmente. Você achar que importante é o Estadão, A Folha, O Globo: você está morto. [...] Vai chegar um ponto que vai ser mais importante eu me preocupar com o que sai no Twitter nas redes sociais do que o que sai no Estadão. [...] Se eu usar tudo isso, as redes sociais, eu vou ter um efeito multiplicador muito mais interessante que tradicionalmente, com um investimento menor. (Entrevistado 1)

A decisão por uma estratégia que inclua as mídias sociais digitais não significa a eliminação dos meios tradicionais de comunicação. A percepção é de que uma boa estratégia deve contar com esforços complementares entre as plataformas.

"Quando você vê as nossas propagandas físicas, nas revistas, você vê agora o nosso Twitter da TV. Não deixamos de usar nem um e nem outro." (Entrevistado 7)

Ao integrarem mídias sociais digitais na comunicação corporativa das organizações, os participantes buscam um benefício que as mídias tradicionais são incapazes de oferecer: a possibilidade de entrar em contato direto com os

públicos de interesse. Assim, a empresa não precisa depender exclusivamente dos veículos de comunicação tradicionais para atingir seus públicos. Ela pode tornar-se seu “próprio veículo de comunicação” por meio do uso de perfis oficiais ou até mesmo plataformas proprietárias de comunicação. Essa possibilidade favorece o estreitamento da relação entre a empresa e seus públicos, principalmente os consumidores.

A sua comunicação mudou completamente. Você não fala mais sozinho. [...] Tem várias coisas: você se tornou veículo, as empresas se tornaram veículos. A gente, por exemplo, tem quase sete mil seguidores no Twitter. Muitas coisas a gente não precisa contratar um jornal ou mandar um comunicado. A gente bota ali e leva para o blog. (Entrevistado 8).

1.4 INTEGRAÇÃO ENTRE MÍDIAS, EMPRESAS E STAKEHOLDERS

O caminho inverso também é visto positivamente pelas empresas: os consumidores agora podem falar diretamente com a companhia. Contudo, poucas empresas consideram-se aptas para atender a essa demanda. Com a adoção das mídias sociais, criam-se canais de comunicação multidirecional. As empresas passam a falar com os diferentes públicos, que podem comunicar-se entre si e estabelecer um diálogo com a organização em questão.

Antes a comunicação tinha uma única via: do emissor para receptor. Então, quando a empresa queria falar alguma coisa direcionada ao seu público, ela colocava uma publicidade no jornal. Se o consumidor quisesse falar com a empresa, ele tinha falar com o SAC pra se manifestar, ou então ele procurava o ponto de venda para falar. Hoje, se ele vê um anúncio e não gosta, ele bota na rede e todo mundo vai falar, para o bem e para o mal. E as empresas são cobradas a se manifestar pelos mesmos meios. Por isso, as empresas têm que estar mais atentas e monitorar a forma como elas estão sendo abordadas e faladas na rede e por outro lado tem que adequar a sua ferramenta e a sua estratégia de administração para esse novo canal. (Entrevistado 3)

O diálogo entre empresas e consumidores viabilizado pelas mídias sociais digitais traz ainda outro impacto na comunicação corporativa das organizações. Segundo os entrevistados, a escolha de estar presente em algum tipo de plataforma de mídia social não é mais prerrogativa da empresa. Isso ocorre porque os consumidores podem levar a marca de forma espontânea para dentro das plataformas por meio de seus comentários, com o intuito de partilhar aspectos positivos ou negativos.

As pessoas tão se perguntando quando a empresa vai entrar na rede social... Na verdade essa escolha não depende da empresa. Não tem como fazer essa opção, se eu vou ou não ter um Twitter. Eu já estou no Twitter, contra a minha vontade, porque as pessoas estão lá, estão falando, se comunicando. (Entrevistado 4)

No grupo entrevistado, as empresas que não estão presentes de forma oficial não o fazem por ainda não estarem seguras dos benefícios, por acharem que não precisam estimular positivamente os temas relacionados à própria marca ou por ainda não disporem de equipe para gerir as ações.

"E tem muita empresa que não está acostumada com isso e acha que não entrando vai evitar isso. Não vai. Isso é uma realidade que está acontecendo, que vai acontecer. Que vai ficar cada vez pior." (Entrevistado 2)

1.5 ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

A necessidade de usufruir efetivamente do potencial da comunicação organizacional por meio das plataformas de mídias sociais digitais tem levado as empresas a repensarem suas estruturas organizacionais. Seja por meio da contratação de novos profissionais, seja pela criação de novos departamentos, seja pelo compartilhamento das responsabilidades relativas à comunicação por toda a empresa, foi observado um movimento em direção a uma nova estrutura.

Outro aspecto que é relevante é a estrutura organizacional. Primeiro que você começa a ficar mais difuso internamente, você não fica restrito a uma única área como o pilar da comunicação externa da empresa e também interna, porque as mídias sociais permitem que várias áreas diferentes da empresa possam estar contribuindo com esse conteúdo que vai para fora, isso não fica mais somente na área de marketing. O que provoca também uma mudança muito relevante. Primeiro de como a área de marketing coordena e organiza esse processo. Segundo, ela exige um nível de integração e de afinidades entre as diferentes áreas da empresa que de alguma forma participam dessa comunicação, então ela fica muito mais complexa. (Entrevistado 1).

Contudo, verificou-se que esse não é um movimento homogêneo entre as empresas entrevistadas. Há algumas que, por ainda terem dúvidas em relação à necessidade de fazer tais alterações, lidam com as novas plataformas por meio de equipes terceirizadas, ou absorvem as demandas com auxílio da equipe até então responsável pela comunicação realizada nas plataformas tradicionais. Tal estratégia parece ser considerada paliativa ou até mesmo prejudicial, pois a primeira opção faz com que todo o conhecimento seja acumulado fora da

organização e a segunda reduz a eficiência do departamento responsável pela gestão da comunicação organizacional.

As mídias sociais digitais adicionam trabalho e desafios à rotina das empresas, que muitas vezes absorvem essa tendência sem alterar o número da área responsável. Isso acontece e acaba por adicionar dificuldades ao dia a dia, que antes já era corrido. (Entrevistado 3).

Vale pontuar que a percepção de alguns executivos é de que as maiores mudanças ainda estão por vir, e que elas provocarão alterações nas estruturas organizacionais das empresas. Alguns entrevistados acreditam que o impacto das mídias sociais digitais tende a permear toda a organização, à medida que esses meios vêm sendo assimilados no ambiente corporativo com diferentes finalidades.

Nesse sentido, muitos participantes da pesquisa advogam que os profissionais da empresa devem atuar como verdadeiros porta-vozes de seus produtos e serviços. Sete das empresas entrevistadas afirmaram que os próprios funcionários são os melhores multiplicadores de informações com que podem contar. Eles conhecem os valores da empresa, entendem os produtos e são entendidos pelos públicos externos como representantes da organização. Porém, o potencial de influência de cada funcionário nas mídias sociais digitais também é associado a riscos tais como os de segurança da informação, falta de alinhamento com a política de comunicação organizacional da empresa e até mesmo possíveis desentendimentos entre funcionários apaixonados e consumidores críticos. Tal situação é vista como uma potencial geradora de crises.

Na hora que você convida as pessoas para as redes sociais, você as convida a se posicionarem, né? Um aumento brutal de porta-vozes sobre determinados assuntos, internamente e externamente. Significa que a empresa tem 400 mil porta-vozes no mundo. Tem riscos, é óbvio, tem uma série de detalhes aí, associados, mas é um ponto em que a gente alavanca a visibilidade da empresa para fora de uma maneira absurda. (Entrevistado 8)

Para contornar problemas causados pelo excesso de engajamento dos funcionários nas mídias sociais digitais, uma das alternativas encontradas por algumas das empresas entrevistadas tem sido o treinamento dos colaboradores e a elaboração de políticas que regulem o posicionamento oficial da empresa em relação a questões específicas.

As pessoas estavam reclamando e de repente apareceu um cara do nada lá e disse: "Oi, sou o responsável pelo controle de qualidade da fábrica e eu queria dizer pra vocês que nós cuidamos de cada perfume como se fosse uma joia. A saída é controlada por não sei quantas pessoas. A minha equipe checa todos os perfumes pra ver se não foi amassado". Linda resposta. Aí ele vira e fala assim: "Se alguém fez besteira, foi a transportadora". Olha só, era um cara funcionário da fábrica que viu aquela reclamação e resolveu se colocar à frente da história. Eu levei isso pra todo mundo. Metade da sala teve a reação assim: "Acha esse cara, vamos dar uma bronca e demitir, porque não pode falar em nome da empresa". A outra metade falava assim: "Bom, vamos chamar esse cara e vamos dar uma medalha pra ele, porque ele está defendendo a empresa". E a minha posição não era um nem outro, era: "Vamos treiná-lo!". (Entrevistado 9)

Naturalmente, a demanda por colaboradores ativos em mídias sociais digitais impacta o perfil dos profissionais que participam das estruturas de comunicação da empresa. Todos os entrevistados entendem a importância de preparar suas equipes, seja por meio de treinamentos, novas contratações ou até mesmo terceirização de serviços.

Nós começamos a perceber que a gente tinha um conjunto de profissionais que faziam parte do processo da comunicação, mas que não estavam adequados a esse novo movimento. Primeiro, não acompanharam. Segundo, eles estavam resistindo contra uma corrente que é inevitável. [...] Então nós tivemos uma série de situações aonde nós mudamos o profissional. Agora, estamos fazendo o último movimento, que é uma estruturação efetiva de uma área para trabalhar com rede social dentro da empresa, o que antes não tinha. (Entrevistado 1)

Apesar de, na pesquisa, revelar-se a presença de um *gap* geracional entre profissionais mais jovens, habituados às novas mídias, e profissionais mais experientes, não é consenso entre os entrevistados a percepção de que a pouca idade seja garantia de conhecimento sobre as mídias sociais digitais e determinante para a boa atuação de um profissional na área.

É impressionante como tem gente nova que não tem interesse em compreender o digital. E eu tenho conversado com vários pares meus, e muitos têm a mesma percepção que eu: o pessoal que trabalha com analógico não quer saber, mesmo sendo jovens. Às vezes, como profissional e como professor, eu me surpreendo. (Entrevistado 2)

Dentre os novos cargos criados nas empresas estudadas estão: gerentes, coordenadores e analistas de mídias sociais digitais; diretores e gerentes de transmídias (responsáveis pela integração dos esforços de diferentes mídias); gerentes de comunidades – responsáveis por fomentar a conversação nas plataformas e os blogueiros e twiteiros corporativos –, que produzem conteúdos específicos para o *blog* ou *microblog* da organização.

Na opinião dos entrevistados, o profissional ideal para trabalhar na nova comunicação organizacional (baseada nas plataformas digitais) deve: ter a base teórica de comunicação; entender a dinâmica das mídias sociais digitais, por ser contemporâneo ao fenômeno ou por possuir um grande interesse; gostar de tecnologia; ser inovador; ser capaz de realizar multitarefas, como editar, apurar e fotografar; conhecer o negócio da organização; ter visão sistêmica; ser questionador e conhecer marketing e administração.

1.6 GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Entre os impactos causados pelas mídias sociais digitais na comunicação organizacional, foi citado o aumento das oportunidades de captação de informações sobre os consumidores, uma vez que as pessoas, por meio das plataformas de mídias sociais digitais, passam a divulgar informações sobre hábitos, preferências e desejos. Os dados tornam-se disponíveis todas as vezes que as pessoas preenchem formulários com suas opiniões, quando publicam preferências em seus perfis ou até mesmo quando reclamam de produtos ou serviços. Com isso, as empresas passam a ter mais uma fonte para a construção de bancos de dados.

Em primeiro lugar, você pode saber mais do seu consumidor, né? Hoje todo mundo conta tudo no Facebook, no Twitter. Então, as informações estão ali, disponíveis. O que não dispensa a pesquisa tradicional, seja ela quantitativa ou qualitativa. Mas é um jeito, não só de se relacionar, como de saber mais do seu consumidor, de aprender com suas experiências. E quem sabe até construir novas ofertas? Então, eu acho importantíssimo. (Entrevistado 3)

As percepções dos entrevistados apontam a alteração das práticas de comunicação organizacional como um dos resultados da crescente popularização das plataformas de mídias sociais digitais. De acordo com os entrevistados, o foco passa a ser a construção de relacionamentos e o aumento da transparência.

Acho que cada vez mais, desde a criação da Internet, a gente tá criando um diálogo, em vez da comunicação de um para todos, a gente tá criando uma comunicação de um para um. É a intensificação do relacionamento da empresa com o público. (Entrevistado 10).

Os entrevistados identificam, ainda, melhorias na gestão do conhecimento adquirido internamente por seus funcionários e, externamente, por meio do relacionamento com diferentes públicos.

Quando você me pergunta quais são as grandes transformações que impactam... Não tem dúvida, é o aumento enorme de colaboração, um acesso ao conhecimento que você não encontra nas estruturas organizacionais normais. Porque, na hora que você convida as pessoas para as redes sociais, você as convida a se posicionarem, né? Daí elas geram conteúdos e eles passam a ser registrados, compartilhados... É um ponto em que a gente alavanca a o processo de aprendizado da empresa. (Entrevistado 8)

Por meio das mídias sociais digitais a comunicação organizacional amplia seu poder de segmentação. Os entrevistados relatam que agora é possível mapear as pessoas que mais se identificam com a marca e fazer ações direcionadas especificamente para elas, ampliando a liberdade criativa das campanhas e aumentando potencialmente sua assertividade. Além disso, a existência de plataformas que agregam grupos específicos de interesse é entendida como uma grande oportunidade para as empresas que desejam aproximar-se e estabelecer relacionamentos específicos.

"Nós somos uma empresa gayfriend. Dois por cento das nossas vendas vêm do mercado homoafetivo. E a gente começou essa aproximação de forma segmentada, em 2002. Investimos pesadamente em todos os sites e comunidades digitais relacionadas com essa comunidade." (Entrevistado 2)

1.7 COCRIAÇÃO E CONTROLE

O crescimento da participação das pessoas em plataformas de mídias sociais digitais e o hábito de comentar sobre produtos, serviços e marcas transformam as plataformas dessas mídias em um banco de dados "aberto" com informações sortidas. Tais informações ganham importância frente à comunicação organizacional na medida em que se destacam como fonte relevante para públicos interessados em determinada organização.

Na opinião dos entrevistados, as informações geradas pelas pessoas e disponíveis nas mídias sociais digitais chegam a ter uma relevância maior do que as divulgadas pela própria organização. Essa maior credibilidade provavelmente ocorre porque tais opiniões são fruto da experiência do público com determinado produto, o que transforma o público em gerador de conteúdo e o coloca em uma posição ativa.

Bom, pra mim, as mídias sociais digitais são transformadoras. Completamente transformadoras. Uma empresa, antigamente, podia ser uma empresa fechada. Podia divulgar só o que ela quisesse sobre ela e não se preocupar com isso. [...] Hoje, a gente brinca que uma empresa é o que o Google diz pra ela e não o que ela diz no seu site institucional. Ela é o que as pessoas escrevem sobre elas. Está aí a transformação. (Entrevistado 9)

Consequentemente, os executivos entrevistados pontuaram que as mídias sociais digitais, por conta de suas características, impossibilitam o controle do fluxo de comunicação e da integridade da mensagem comunicada. Eles reconhecem que, efetivamente, nunca foi possível controlar os caminhos e as transformações que uma informação comunicada pela organização poderia sofrer. Contudo, no cenário atual, a situação é percebida como ainda mais difícil, senão impossível de controlar.

Antes, por mais que eu quisesse controlar tudo, tinha dificuldades. Pois, na real, você só tem controle sobre o que você fala. Até a hora que sai da sua boca. Mas agora existe uma impossibilidade técnica. As coisas se multiplicam realmente, não se chama viral à toa. As informações se multiplicam muito rapidamente nas mídias sociais. (Entrevistado 1)

Com base nessa percepção, em algumas empresas já se enxerga um novo desafio: o de influenciar as conversações sobre a marca e os assuntos relacionados a ela. Essa seria uma estratégia para tentar esclarecer possíveis erros de informação e conduzir os públicos para uma discussão positiva e construtiva em relação à organização.

A marca, sua comunicação, uma vez colocada para fora, ela não pertence mais a você. Ela pertence aos usuários e às pessoas. E ela pode se modificar sem a sua vontade. Você perdeu o poder do que você fala. Uma vez você jogou no mercado, aquilo ali pode virar qualquer coisa. O que acontece é que fomos para um ambiente no qual o controle da comunicação acabou definitivamente, e o que a empresa tem é que, organicamente e de forma participativa e cada vez mais transparente, influenciar a comunicação. (Entrevistado 2)

Além disso, a participação ativa do público nas críticas e recomendações de empresas traz uma nova oportunidade para as organizações: a colaboração dos consumidores para aperfeiçoar ou mesmo criar ofertas de produtos e serviços. Essa possibilidade foi observada em algumas empresas, ainda que a maioria não tenha estruturado processos para estimular, captar e utilizar estrategicamente os conhecimentos provenientes da interação com seus diferentes públicos. Nesse contexto, estes passam a influenciar as decisões das empresas. E essa possibilidade é valorizada pelos entrevistados, que entendem

que, quando a organização atende a uma demanda ou aproveita uma sugestão de um público, acaba por conquistá-lo.

A gente ainda não mudou nada por conta de uma sugestão, por exemplo. Mas a gente tá atento. Quando a gente conseguir mudar algum processo com base nisso, vai ser gol na certa. Porque eu vou contar para o cara que a ideia dele mudou um processo. Daí pronto, esse cara vira meu cliente, meu amigo para o resto da vida. (Entrevistado 1)

As informações compartilhadas pelos públicos nas mídias sociais digitais já são aproveitadas em processos de alteração de portfólio, aperfeiçoamento e elaboração de produtos e serviços, além de definições de estratégia comercial e de investimentos.

Havia um produto que parou de ser produzido por questões mercadológicas [...]. Assim que isso aconteceu, foi criada uma comunidade no Orkut de órfãos do produto e as pessoas começaram a reclamar. Depois de um tempo, nesse monitoramento, o nosso CRC entrou em contato com a comunidade se identificando e esclarecendo os motivos que nos levaram a tirar o produto de linha. Surtiu um baita efeito. [...] Depois disso subiu, veio para o marketing e aí decidimos fazer o relançamento desse produto. E o primeiro lugar que a gente informou a volta do produto foi na comunidade. (Entrevistado 4)

Temos uma plataforma que a Empresa abriu só para convidados, todos os funcionários, que consistia num fórum de 72 horas, ininterruptas, para brainstorming virtual. Para você ter ideia, eu acho que foram 150 mil pessoas participando e 46.000 posts em 72 horas. [...] Depois fizemos um segundo 'jam', no qual chamamos as mesmas pessoas para dizer quais ideias, oriundas do primeiro 'jam', valiam a pena para o mundo. Após chegar a uma conclusão, a Empresa anunciou um investimento de 100 milhões de dólares nas 10 principais ideias. (Entrevistado 8)

Com as mídias sociais digitais, a comunicação organizacional ascendeu a um posto estratégico nas organizações, segundo os entrevistados. Foi observado que o processo de comunicação ganhou notoriedade a partir do momento em que as empresas perceberam que o descaso com essas plataformas pode afetar o resultado dos negócios, mesmo que as principais operações das empresas estejam em ordem.

A comunicação cresceu muito. Você tem gente dentro de cada negócio, de cada área da empresa com a mentalidade voltada a isso. [...] Acho que isso está, sim, permeando toda a organização, todas as áreas de negócio (Entrevistado 11)

Quanto ao futuro, os entrevistados são unânimes ao dizer que acreditam na crescente valorização e no destaque da comunicação organizacional dentro das empresas. Para eles, em breve, a estratégia de comunicação será tão importante quanto as decisões de preço ou distribuição. Mas, ainda que o cenário

seja promissor, a evolução acontecerá no tempo de cada organização e de acordo com sua estratégia.

Vão ser sempre as empresas menores, mais obtusas que não vão querer enxergar. Elas já não enxergavam antes, não vão enxergar depois. Mas todo mundo vai ter que repensar esse papel da comunicação. Até a forma como a comunicação é feita [...] Não estou dizendo que todo mundo vai ter a mesma reação e nem seguir o mesmo caminho, mas num momento ou outro, nos próximos anos, todo mundo vai ter que parar e falar: "O que eu sempre fiz, continua valendo à luz de redes sociais ou eu tenho que repensar alguma coisa?". (Entrevistado 11)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os impactos das mídias sociais digitais na comunicação organizacional são amplos. A pesquisa sugere que as novas plataformas têm contribuído, dentro do ambiente corporativo, para questionar as práticas de comunicação, que há muito se encontravam estagnadas. Desde a popularização da Internet, as empresas não percebiam estar diante de um desafio tão importante quanto as MSDs. As mudanças na comunicação organizacional não se limitam às áreas que detêm a gestão da comunicação da empresa.

Do ponto de vista gerencial, a pesquisa permite aos gestores compreender como as mídias sociais digitais impactam os processos organizacionais como um todo e, no limite, podem levar à modificação da estrutura da empresa, ainda que inicialmente alterem apenas os processos de comunicação.

Nesse contexto, no presente estudo, apresenta-se uma realidade plena de incertezas. Devido à natureza recente do fenômeno, os executivos entrevistados não identificam "melhores práticas" para a gestão da comunicação com seus *stakeholders* e questionam, até, se haverá uma recomendação universal de conduta para esse momento pontuado pela interatividade e pela ausência de controle das empresas sobre as mensagens a seu respeito no ciberespaço.

Mesmo com tantas dúvidas, destacam-se oportunidades, já que as novas plataformas de comunicação institucional, com o consumidores ativos e expostos, propiciam relacionamentos próximos, diretos e potencialmente duradouros. O momento é oportuno para que empresários, executivos e pesquisadores repensem o papel da comunicação nas organizações e sua

integração com a estratégia corporativa. Sendo assim, nos resultados da pesquisa, sugere-se que terão mais vantagens competitivas as empresas que abraçarem as incertezas, percebendo antes de seus concorrentes que a comunicação direta de “mão dupla” e cocriada pode ser uma grande fonte de oportunidades e de conhecimento sobre seus clientes, ao invés de meramente algo que torna a vida mais difícil e complicada. Entretanto, essa percepção necessita de uma organização reestruturada para lidar com o novo papel do consumidor e de modelos mentais diferentes por parte de seus gestores.

Do ponto de vista acadêmico, no estudo, oferece-se um ponto de partida para a compreensão da percepção e uso que grandes empresas têm feito das mídias sociais digitais, propiciando *insights* interessantes sobre as profundas mudanças na forma com que a comunicação é planejada e executada e no próprio conceito do que é comunicação. O tempo dirá se se trata de uma mudança de paradigma, mas desde já pode-se perceber que as mudanças são marcantes e impactam as organizações e seus consumidores de forma bastante abrangente.

Apesar da relevância e aplicabilidade da pesquisa no contexto brasileiro, os resultados apresentados aqui não podem ser considerados representativos da população como um todo, em função do método utilizado no estudo. Aos pesquisadores que desejem investigar mais o tema, recomenda-se o uso de técnicas de amostragem que permitam inferências estatísticas e generalizações. Além disso, a pesquisa teve como foco a comunicação organizacional e as mídias digitais, não tendo sido possível explorar a comunicação organizacional em toda sua complexidade num único estudo.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D., Kumar, V. & Day, G. (2004). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Amaral, A., Recuero, R. & Montardo, S. (2009). *Blogs.com: estudos sobre blogs e comunicação*. São Paulo: Momento Editorial.
- Associated Press. (2013). Number of active user at Facebook over the years. Recuperado em janeiro, de 2014, de <http://bigstory.ap.org/article/number-active-users-facebook-over-years-5>.
- Babbie, Earl. (2001). *The practice of social research*. Belmont, Ca.: Wadsworth.

- Bahia, B. (1995). *Introdução à comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Barnes, N. G. (2010). The 2010 Inc. 500 Update: Most Blog, Friend And Tweet But Some Industries Still Shun Social Media. University of Massachussetts. Recuperado em maio, de 2014, de <http://www1.umassd.edu/cmr/studiesresearch/2010inc500.pdf>
- Bordenave, J. (1982). *O que é comunicação?* São Paulo: Brasiliense.
- Briggs, A. & Burke, P. (2006). *Uma história social da mídia*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Business Insider. (2013). Twitter's 'dark pool': IPO doesn't mention 651 million users who abandoned twitter. Recuperado em janeiro, de 2014, de <http://www.businessinsider.com/twitter-total-registered-users-v-monthly-active-users-2013-11>.
- Carneiro, G. (1974). Aspectos psicossociais da comunicação de massa. In W. R. Poyares, *Comunicação social e relações públicas* (2a ed., pp. 152-156). Rio de Janeiro: Agir.
- Chimenti, P. (2011). *A TV aberta no Brasil e as novas mídias*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro: RJ.
- Central Intelligence Agency - CIA. (2011). The world fact book. Recuperado em junho, de 2011, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html>.
- Cipriani, F. (2010). Mídias sociais digitais nas empresas: o relacionamento online com o mercado. [S.l.]: Deloitte Touche.
- Comitê Gestor da Internet no Brasil. (2012). *Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no Brasil*. Recuperado em janeiro, de 2014, de <http://www.cetic.br/publicacoes/2012/tic-domicilios-2012.pdf>.
- Corrêa, E. (2005). Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. *Organicom*, 2(3), 45-111.
- Corrêa, E. (2008). Reflexões para uma epistemologia digital. *Observatório (OBS*) Journal*, 4, 307-320.
- Costa Filho, B. A. (2002). *Modelo de influências na adoção de inovação: um estudo para Internet banking*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo:SP.
- Court, D., Gordon, J. W. & Perrey, J. (2005). Boosting returns on marketing investment. *The McKinsey Quarterly*, New York, (2), 36-47.
- Coulter, K.; Sarkis, J. Development of a media selection model using the analytic network process. *International Journal of Advertising*, v. 24, n. 2, p. 193-215, 2005.

- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. (2006). A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, *O planejamento da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Godin, S. (1999). *Permission marketing: turning strangers into friends and friends into customers*. New York: Simon & Schuster.
- Godin, S. (2001). *Unleashing the ideavirus*. New York: Hyperion.
- Gurgel, J. (1985). *Cronologia da evolução histórica das relações públicas*. Brasília: Linha Gráfica e Editora.
- Hoffman, D. & Fodor, M. (2010). Can you measure the ROI of your social media marketing? *MIT Sloan Management Review*, Boston, 52(1), 41-49.
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010, January/February). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kunsch, M. (1997). *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. (2007). Comunicación organizacional en la era digital – contextos, recursos y posibilidades. *Signo y Pensamiento*, 26(51), 38-51.
- IBOPE; Netratings Brasil (2009) Laboratório de redes sociais. Bolsa de Estudos. Recuperado em maio, 2014, de <http://www.scribd.com/doc/36843488/Estudos-e-Indicadores-Redes-Sociais-no-Brasil>
- Malhotra, N. (2010). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Mangold, W. & Faulds, D. (2009). Social media: the new hybrid element of the marketing promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-365.
- McCarthy. (2010). Nestle mess shows sticky side of Facebook pages. Recuperado em janeiro, 2014, de http://news.cnet.com/8301-13577_3-20000805-36.html.
- Miles, M. & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Nassar, P. (1997). O uso das novas tecnologias. In M. M. Kunsch, *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Nassar, P. & Figueiredo, R. (1995). *O que é comunicação empresarial*. São Paulo: Brasiliense.

- Postman, J. (2009). *SocialCorp: social media goes corporate*. Berkeley: New Riders.
- Recuero, R. (2008). Social media. Recuperado em maio, 2010, de http://www.pontomidia.com.br/raquel/arquivos/o_que_e_midia_social.html.
- Recuero, R. (2010). Redes sociais na Internet: considerações iniciais. Recuperado em maio, 2010, de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/recuero-raquel-redes-sociais-na-internet.pdf>.
- Rosa, B. (2010, 16 de abril). Peso extra no bolso dos brasileiros. *O Globo*, p. 17.
- Rothaermel, F.; Sugiyama, S. (2001). Virtual Internet communities and commercial success: individual and a community-level theory grounded in the atypical case of TimeZone.com. *Journal of Management*, 27(3), 297-311.
- Saad, B. (2003). Estratégias para a mídia digital: Internet, informação e comunicação. São Paulo: Senac São Paulo.
- Schmitt, G. (2009). Brand experience report. Razorfish.
- Stebbins, R. A. (2008). Exploratory research. In L. M. Given (Ed.), *The Sage encyclopedia of qualitative research methods* (pp. 327-329). Thousand Oaks, California: Sage.
- Terra, C. A (2009). Comunicação bidirecional, direta e instantânea como o padrão dos relacionamentos organizacionais com seus públicos. *Prodam Revista Eletrônica*, 2, 1-15.
- Van Riel, C. (2009). *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation management*. UK: T&F Books.
- YIN, R. K. (1989). *Case study research: design and methods*. California: Sage.