FACULDADE CÁSPER LÍBERO
COORDENADORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO EM COMUNICAÇÃO

Rafael Vergili

Premissas deontológicas de Relações Públicas e exigências do mercado: Relacionamento entre grandes empresas e *stakeholders* por meio de redes sociais conectadas

São Paulo
2012

RAFAEL VERGILI

Premissas deontológicas de Relações Públicas e exigências do mercado: Relacionamento entre grandes empresas e *stakeholders* por meio de redes sociais conectadas

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu da Faculdade Cásper Líbero, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Comunicação. Área de concentração: Comunicação na Contemporaneidade. Linha de pesquisa: Processos Midiáticos: tecnologia e mercado.

Orientador: Prof. Dr. Edilson Cazeloto.

São Paulo

2012

Vergili, Rafael

Premissas deontológicas de Relações Públicas e exigências do mercado: relacionamento entre grandes empresas e *stakeholders* por meio de redes sociais conectadas / Rafael Vergili. -- São Paulo, 2012.

293 f.; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Edilson Cazeloto
Dissertação (mestrado) – Faculdade Cásper Líbero, Programa de Mestrado em Comunicação

1. Relações Públicas. 2. Deontologia. 3. Redes sociais conectadas. 4. Relacionamento. 5. Grandes empresas. I. Cazeloto, Edilson. II. Faculdade Cásper Líbero, Programa de Mestrado em Comunicação. III. Título.

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

AUTOR: RAFAEL VERGILI

"PREMISSAS DEONTOLÓGICAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS E EXIGÊNCIAS DO MERCADO: RELACIONAMENTO ENTRE GRANDES EMPRESAS E STAKEHOLDERS POR MEIO DE REDES SOCIAIS CONECTADAS".

Prof. Dr. Walter Teixeira Lima Júnior
Universidade Metodista de São Paulo – UMESP

Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias
Faculdade Cásper Líbero

Prof. Dr. Edilson Cazeloto
Faculdade Cásper Líbero

Data da Defesa: - 27 de agosto de 2012.

Aos meus pais: Rodney Vergili e Vera Lucia Pereira Vergili. Inspiração mineira para um paulistano que, desde pequeno, atende pela alcunha de “Alemão”.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que foram responsáveis por todo o incentivo para dar continuidade aos estudos e, sempre que possível, participaram da minha trajetória acadêmica, sendo imprescindíveis para a conclusão desta dissertação.

Aos professores da Faculdade Cásper Líbero, que – dentro e fora de sala – sempre foram muito solicitos e não mediram esforços para que eu obtivesse amadurecimento acadêmico. Ao Prof. Dr. José Eugênio de Oliveira Menezes, por sempre contribuir com o alinhamento de referenciais para o desenvolvimento da dissertação e pelas valiosas contribuições na Banca de Qualificação. Aos professores doutores Dimas Antonio Künsch e Cláudio Novaes Pinto Coelho, por facilitarem o processo de transição entre orientadores. À Profª. Drª. Ângela Cristina Salgueiro Marques, que apesar do curto período de contato presencial, contribuiu com referências bibliográficas na área de Comunicação Organizacional e ajudou a entender partes interessantes das obras de Jürgen Habermas. E ao Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino, por discutir aspectos epistemológicos e técnicos que contribuíram para a estruturação do projeto.

Dois agradecimentos especiais. Um ao Prof. Dr. Walter Teixeira Lima Junior, orientador nos três primeiros semestres, que acreditou no projeto, possibilitou o meu ingresso no Grupo de Pesquisa Teccred (Comunicação, Tecnologia e Cultura de Rede) e, posteriormente, no Tecccog (Tecnologia, Comunicação e Ciência Cognitiva), além de ter sido responsável por diversos ensinamentos e explicações acerca dos conceitos utilizados na dissertação. A continuidade de estudos complementares a este se cruzam, em diversos momentos, com diretrizes obtidas em suas disciplinas. Outro agradecimento especial ao orientador responsável pela conclusão do projeto, o Prof. Dr. Edilson Cazeloto, que compreendeu o momento de mudança de orientador e soube os momentos certos para cobrar e elogiar as atividades realizadas. As contribuições geradas principalmente após a Banca de Qualificação foram de suma importância, principalmente para instigar novas abordagens.

Gostaria, também, de agradecer ao Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias por aceitar o convite para participar da Banca de Defesa, juntamente com o Prof. Dr. Walter Teixeira Lima Junior e com o meu orientador (Prof. Dr. Edilson Cazeloto).

Aos colaboradores da Faculdade Cásper Líbero e, em especial, aos da Secretaria Geral de Pós-Graduação (Daniel de Souza Brito, Gislene Tedesco, Jairo Bissolato e Nalva

Bernardes) e aos do Centro de Eventos, que sempre forneceram suporte necessário para o cumprimento dos créditos do Mestrado.

Às Agências de Comunicação (CDN, Edelman Significa, FSB, Grupo Máquina PR, Grupo TV1 e In Press Porter Novelli) – representadas, respectivamente, por André Giuliese, Daniel Rimoli, Cynthia Polzer, Rodrigo Barneschi, Eduardo Gomes Vasques e Renata Santiago – que se dispuseram a participar, por meio de entrevistas, da pesquisa qualitativa desta dissertação.

Aos mais de cinquenta articuladores de redes sociais conectadas de grandes empresas que responderam ao questionário referente à pesquisa quantitativa e contribuíram para definir um panoram geral da inserção do profissional de RP no mercado.

E aos meus colegas de sala, que ao longo dos dois últimos anos, além da paciência costumeira, sempre foram generosos ao compartilharem informações, artigos e livros relacionados ao objeto de estudo. Cada um sabe a importância que teve no processo. Foi uma honra dividir sala de aula com vocês.

Enfim, sinto-me profundamente grato a todos que, direta ou indiretamente, mesmo quando não houve contato tão próximo, contribuíram com questionamentos e sugestões e, por consequência, fizeram com que os objetivos propostos nesta dissertação fossem atingidos.

Procuramos modelos, não tendências; conceitos, não vocabulário; e análise, não analogias. Acreditamos com firmeza que os modelos, os conceitos e as análises lhe proporcionarão uma compreensão mais aprofundada das forças fundamentais em funcionamento hoje nos setores de alta tecnologia e lhe permitirão elaborar estratégias vencedoras para a economia de rede do amanhã. (SHAPIRO & VARIAN, 1999: 33)

VERGILI, Rafael. **Premissas deontológicas de Relações Públicas e exigências do mercado: relacionamento entre grandes empresas e *stakeholders* por meio de redes sociais conectadas.** Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero. São Paulo, 2012.

RESUMO

Os princípios que norteiam a atividade de Relações Públicas, conhecidos como deontologia, foram desenvolvidos em um panorama tecnológico muito diferente do atual. Diante do cenário apresentado, esta dissertação tem como objetivo principal verificar se as normas, direitos e deveres para o exercício adequado de RP estão em sintonia com as exigências do mercado. Além disso, são discutidos os limites e potencialidades do uso de redes sociais conectadas no relacionamento entre organizações e *stakeholders* (públicos de interesse), principalmente para obter possíveis benefícios de imagem e reputação. Por meio de análise bibliográfica e de duas pesquisas, sendo uma quantitativa e outra qualitativa, identificou-se que grandes empresas, ao contratarem agências de comunicação ou articularem diretamente as redes sociais conectadas, priorizam o relacionamento com os públicos. Paradoxalmente, o profissional de Relações Públicas, que seria formado para tal função, não está inserido adequadamente neste nicho de mercado. Acredita-se, nesse sentido, que deva ser formado um novo profissional de RP, que cruze campos do conhecimento e, também, procure entender a parte estrutural da rede, tornando possível a aplicação das premissas deontológicas da profissão em um contexto de novas tecnologias.

Palavras-chave: Relações Públicas. Deontologia. Redes sociais conectadas. Relacionamento. Grandes empresas.

VERGILI, Rafael. **Deontological premises of Public Relations and market demands: the relationship between large companies and stakeholders through connected social networks.** Dissertation (Master's in Communication) – Faculdade Cásper Líbero. São Paulo, 2012.

ABSTRACT

The principles that guide the activities of Public Relations, known as deontology, were developed in a very different technological landscape when compared to current times. Considering the presented scenario, this paper main objective is to verify whether the norms, rights and duties for the adequate exercise of PR are aligned with current market requirements. Furthermore, it discusses the limits and potential of using connected social networks in the relationship between companies and *stakeholders*, primarily aiming at obtaining possible image and reputation benefits. Through a literature review and two studies - one quantitative study and one qualitative study - it was possible to verify that, when large companies hire communication agencies or communicate directly into connected social networks, they prioritize the relationship with the stakeholders. Paradoxically, the Public Relations professional, which is graduated for such, is not appropriately inserted in this niche market. It is believed that a new PR professional should emerge; one that comprises different knowledge fields, and also tries to understand the structure of the network, enabling the application of the deontological premises that guide the profession to the context of new technologies.

Keywords: Public Relations. Deontology. Connected social networks. Relationship. Large companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Construção de ideias aplicadas ao ambiente Web 19
Figura 2: A importância dos antecedentes tecnológicos: do telégrafo à Web 29
Figura 3: Diagramas de Paul Baran: rede centralizada, rede descentralizada e rede distribuída 40
Figura 4: Representação da importância das pessoas na formação de uma rede social 61
Figura 5: Saudação que representa o relacionamento com diferentes públicos em âmbito mundial 67
Figura 6: Adaptação profissional às novas exigências do mercado e às inovações tecnológicas 106
Figura 7: Perfil no Twitter usado na pesquisa quantitativa e exemplo de mensagem enviada aos participantes 112
Figura 8: Exemplo de algumas empresas que confirmaram participação na pesquisa quantitativa 113
Figura 9: Redes sociais conectadas articuladas por profissionais inseridos no ambiente corporativo 147
Figura 10: Ideia de continuidade. Concluir uma etapa e saber que ainda existem muitos degraus pela frente 170
Figura 11: Livros, anotações e notebook 183
Figura 12: Apêndices 206

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Colaboradores internos e terceirizados dividem articulação de redes sociais.....115
Gráfico 2: Área de Comunicação lidera atividades em redes sociais.....116
Gráfico 3: Em média, três profissionais articulam as redes sociais de cada empresa.....118
Gráfico 4: Relacionamento é o principal objetivo de atuação das empresas nas redes sociais.....119
Gráfico 5: É baixa a participação do profissional de RP na articulação de redes sociais das empresas.....120
Gráfico 6: Entre os respondentes da pesquisa, apenas 11,3% são graduandos ou graduados em RP.....120
Gráfico 7: Formação em Jornalismo predomina na articulação de redes sociais.....121
Gráfico 8: Baixa procura por formação complementar em RP entre os articuladores de redes sociais.....122
Gráfico 9: Articuladores de redes sociais estão formados há um período entre 2 e 5 anos .123
Gráfico 10: Articuladores de redes sociais, em geral, são graduados 125
Gráfico 11: Maioria dos articuladores de redes sociais não possui formação complementar em Desenvolvimento Web.....126
Gráfico 12: Sexo feminino predomina na articulação de redes sociais.....127
Gráfico 13: Articuladores de redes sociais têm – de forma majoritária – menos de 30 anos.....128
Gráfico 14: Proporção de profissionais de Relações Públicas: terceirizado x interno.....130

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Informações sobre: Facebook, Flickr, Hi5 e LinkedIn 57
Quadro 2: Informações sobre: MySpace, Ning, Orkut, Twitter e YouTube..... 58
Quadro 3: Relação de entrevistados por Agência de Comunicação 135
Quadro 4: Blocos temáticos para análise de entrevistas 137

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Áreas e/ou departamentos responsáveis por ações em redes sociais conectadas . 117
Tabela 2: Comparação entre períodos após a formação dos articuladores de redes sociais conectadas..... 124
Tabela 3: Comparação entre intervalos de idade de articuladores de redes sociais conectadas..... 129

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 19

1 INTERNET, WEB E REDES SOCIAIS CONECTADAS: ORIGEM, LIMITES E POTENCIALIDADES 29

1.1 Antecedentes tecnológicos e o desenvolvimento da Internet 32

1.1.1 Evolução tecnológica e origem da imprensa 33

1.1.2 A importância do telégrafo no encurtamento de distâncias 34

1.1.3 Telefonia e máquinas computacionais: estopim para diversos avanços tecnológicos 35

1.1.3.1 Alan Turing e John Von Neumann: líderes da disseminação tecnológica 36

1.1.3.2 Guerra Fria: mudanças tecnológicas em um período conturbado 37

1.1.4 Paul Baran e a topologia das redes: diferenças entre poder e influência 37

1.1.5 Arquitetura básica e controle protocológico da Internet 41

1.1.5.1 Protocolos: base para o controle da Internet 42

1.1.5.2 Surgimento do computador pessoal e capacidade de acesso às redes 45

1.1.6 Tim Berners-Lee: expoente da popularização da Internet 46

1.1.7 Presente e futuro: entendimento da arquitetura da Internet e mobilidade 47

1.2 Web 1.0, 2.0 e 3.0: realidades ou falácias do mercado? 49

1.3 Redes sociais (conectadas): segmentação e comunicação direta 53

1.3.1 A importância de uma abordagem científica na definição de redes sociais conectadas 62

1.3.1.1 Trajetória histórica, limites e importância da ciência 62

1.3.1.2 Como definir as redes sociais conectadas sem cometer abusos conceituais? 64

2 DEONTOLOGIA DE RELAÇÕES PÚBLICAS: UTILIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS NA GESTÃO DE RELACIONAMENTOS COM PÚBLICOS DE INTERESSE 67

2.1 O que é deontologia da profissão e qual é a sua aplicação em Relações Públicas? 69

2.2 A ininterrupta construção das Relações Públicas: da origem norte-americana à realidade brasileira 71
2.2.1 O desenvolvimento de RP em um contexto de guerra: transformações, fortalecimento e consolidação da atividade 72
2.2.2 Relações Públicas no Brasil: ambiente político, organizacional e acadêmico ... 76
2.2.2.1 Críticas e estereótipos de RP decorrentes de uma regulamentação durante o Regime Militar 79
2.2.2.2 Benefícios gerados à atividade de Relações Públicas pelo processo de democratização 80
2.2.3 Tragédias, escândalos corporativos e inovações tecnológicas mudaram a atividade de RP: consequências e reflexões para o futuro 81
2.3 Dificuldades e perspectivas na definição de Relações Públicas 82
2.4 Funções, habilidades e procedimentos específicos do profissional de Relações Públicas 85
2.5 Públicos: conceitos e aplicações às Relações Públicas 89
2.5.1 O que são *stakeholders*? 91
2.6 Relacionamento entre empresas e públicos de interesse 92
2.7 Elogios e críticas às empresas: da esfera pública ao potencial das redes sociais conectadas na formação da opinião pública 95
2.8 A influência do profissional de RP no gerenciamento da reputação das empresas 99
2.8.1 Os desafios de administrar a reputação das empresas na Web 101
2.8.2 Da pesquisa de reputação ao monitoramento na Web: auxílio na tomada de decisão e comprovação de resultados 102

3 A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA NA ATIVIDADE DE RP: MAIORES EMPRESAS DO PAÍS E EXIGÊNCIAS DO MERCADO 106
3.1 Pesquisa quantitativa 108
3.1.1 Problema de pesquisa 109
3.1.2 Objetivos 109
3.1.3 Universo 109
3.1.4 Método de coleta de dados 112
3.1.5 Apresentação e avaliação de resultados obtidos com a pesquisa quantitativa . 114
3.2 Pesquisa qualitativa 129
3.2.1 Problema de pesquisa 131

3.2.2 Objetivos 131
3.2.3 Amostra 132
3.2.4 Método de coleta de dados 134
3.2.5 Apresentação e avaliação de resultados obtidos com a pesquisa qualitativa ... 136
3.2.5.1 Dinamismo nas redes sociais conectadas exige canal direto entre empresa contratante e agência 137
3.2.5.2 Importância da mensuração de resultados nas redes sociais conectadas 139
3.2.5.3 Características exigidas pelo mercado aos profissionais que trabalham com redes sociais conectadas 142

4 ARTICULAÇÃO DE REDES SOCIAIS CONECTADAS POR PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS: ENTENDIMENTO DA ESTRUTURA TECNOLÓGICA E USO DO PENSAMENTO TRANSDISCIPLINAR PARA A OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS COMUNICACIONAIS 147
4.1 Articulação de redes sociais conectadas e sua importância para as empresas 150
4.2 Cruzamento de campos do conhecimento e entendimento da estrutura tecnológica: alternativas para facilitar as atividades do articulador de redes sociais conectadas 153
4.2.1 Transdisciplinaridade aplicada às Relações Públicas: facilidades para o entendimento de fenômenos ocorridos na rede 154
4.2.2 Pensamento computacional: compreensão da estrutura da rede para gerar melhores resultados 158
4.2.3 Relevância da informação: contribuição para a assertividade de ações corporativas 160
4.3 Formas de contribuição do profissional de Relações Públicas nas redes sociais conectadas: construção de relacionamentos e consequente fortalecimento da reputação corporativa 164

CONSIDERAÇÕES FINAIS 170

REFERÊNCIAS 183

APÊNDICES 206

APÊNDICES

APÊNCIDE A - MIL MAIORES EMPRESAS DO BRASIL E SEUS RESPECTIVOS SITES E PERFIS NO TWITTER 207
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTAS DA PESQUISA QUANTITATIVA 228
APÊNDICE C - TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS DA PESQUISA QUANTITATIVA 232
APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTAS DA PESQUISA QUALITATIVA 238
APÊNDICE E - TRANSCRIÇÃO DE TODAS AS ENTREVISTAS COM REPRESENTANTES DE AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO 239
APÊNDICE E1 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE ANDRÉ GIULIESE (CDN) 240
APÊNDICE E2 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE EDUARDO GOMES VASQUES (GRUPO TV1) 250
APÊNDICE E3 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE RODRIGO BARNESCHI (GRUPO MÁQUINA PR) 260
APÊNDICE E4 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE DANIEL RIMOLI (EDELMAN SIGNIFICA) 268
APÊNDICE E5 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE RENATA SANTIAGO (IN PRESS PORTER NOVELLI) 277
APÊNDICE E6 - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE CYNTHIA POLZER (FSB) 284

INTRODUÇÃO



Figura 1: Construção de ideias aplicadas ao ambiente Web.
Fonte: Getty Images – Crédito: John Foxx.

> Não se trata de desmerecer as coisas incríveis que a Internet proporciona nem de condenar tudo indiscriminadamente como um grande conto do vigário, mas considerar que a Internet pode ser apenas aquilo que cada um escolhe fazer com ela. (SPYER, 2011: 22)

INTRODUÇÃO

Os profissionais de Relações Públicas utilizam diversos veículos de comunicação para tentar melhorar o relacionamento entre as organizações em que atuam e seus *stakeholders* (públicos de interesse). Isso, consequentemente, tende a ajudar empresas a terem um fortalecimento de imagem institucional e reputação corporativa.

Desde o advento da Web, registra-se aumento constante no acesso à Internet[1] e, mais recentemente, na utilização de redes sociais conectadas[2]. Devido ao crescimento vertiginoso no número de usuários e no tempo despendido na própria Web[3], qualquer número apresentado já estaria defasado antes mesmo da conclusão deste estudo. Como consequência desse processo, e interesse em novos públicos, é possível afirmar que as redes sociais conectadas têm recebido crescente investimento organizacional, tanto no monitoramento quanto na articulação direta (DELOITTE, 2010). Porém, não devem e, provavelmente, não serão utilizadas como a única maneira de comunicação com os públicos de interesse de uma empresa.

Como o ambiente em rede continua a ser definido, por muitos, como um espaço sem leis e fronteiras, empresas ainda não investem plenamente na área. Organizações têm melhorado a qualidade de seus *websites* e até disponibilizado alguns blogs corporativos para tentar aumentar a interatividade com os usuários. Todavia, a profissionalização de um novo segmento de mercado, baseado em redes sociais conectadas, ainda pode ser considerada insatisfatória. É o que indica a pesquisa *Mídias sociais nas empresas: o relacionamento online com o mercado*, realizada pela auditoria e consultoria Deloitte:

> Apesar do grande número de organizações que utilizam as mídias sociais, a maioria delas ainda não atinge completamente todos os benefícios prometidos, não compreendem os riscos ou não conseguiram implementar mídias sociais de forma integral, em toda a empresa, o que exige uma

---

[1] Total de pessoas com acesso à internet atinge 77,8 milhões no Brasil. 2011. Disponível em: <http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=6&proj=PortalIBOPE&pub=T&nome=home_materia&db=caldb&docid=C2A2CAE41B62E75E83257907000EC04F>. Acesso em: 28 jan. 2012.

[2] Oito em cada dez internautas brasileiros acessam redes sociais. 2010. Disponível em: <http://tecnologia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2010/06/15/oito-em-cada-dez-internautas-brasileiros-acessam-redes-sociais-diz-pesquisa.jhtm>. Acesso em: 28 jan. 2012.

[3] Brasileiros são os que navegam mais tempo na internet. 2010. Disponível em: <http://tecnologia.ig.com.br/noticia/2010/06/15/brasileiros+sao+os+que+navegam+mais+tempo+na+internet+9513651.html>. Acesso em: 28 jan. 2012.

> transformação na cultura e nos hábitos dos profissionais que serão os atores sociais no relacionamento com o mercado. (DELOITTE, 2010: 7)

Isso se deve ao fato dessas redes propiciarem um formato de conversação e não de monólogo, em que os próprios usuários definem o que será discutido. Ou seja, insere-se um conceito de comunicação em que existe troca constante de informação. Esse ambiente pouco controlável – por parte das empresas – assusta algumas organizações, que pensam que não conseguirão se defender dos possíveis comentários contrários aos seus produtos e serviços.

Outros fatores importantes para a dificuldade de articulação desse ambiente são apontados por Augusto de Franco (2009a): a topologia (grau de distribuição) das redes[4] e a consequente multiplicidade de caminhos em que pode haver troca de informação, além da desconstituição de hierarquias. Nessa mesma perspectiva, Manuel Castells (2009: 19) define que:

> Uma rede é um conjunto de nós interconectados. Nós podem ter relevâncias diferentes para a rede, e nós particularmente importantes são chamados de 'centros' em algumas versões da teoria de rede. Ainda assim, qualquer componente de uma rede (incluindo 'centros') é um nó e sua função e significado dependem dos programas da rede e da sua interação com outros nós na rede.[5]

Diante do cenário apresentado, foi definido o seguinte problema de pesquisa para esta dissertação: "Como as habilidades, procedimentos específicos e princípios que norteiam a atividade de Relações Públicas são impactados pelas inovações tecnológicas e expansão do uso de redes sociais conectadas por grandes empresas?".

Por consequência, o objetivo principal é verificar se a deontologia[6] da atividade de Relações Públicas está em sintonia com as exigências do mercado, que precisa se adaptar às constantes inovações tecnológicas.

Como objetivos específicos, destacam-se: traçar um panorama do que o mercado exige do profissional que articula redes sociais conectadas para empresas de grande porte; averiguar

---

[4] A topologia das redes será discutida mais detalhadamente no item 1.1.4.

[5] Versão adaptada do trecho: "A network is a set of interconnected nodes. Nodes may be of varying relevance to the network, and so particularly important nodes are called "centers" in some versions of network theory. Still, any component of a network (including "centers") is a node and its function and meaning depend on the programs of the network and on its interaction with other nodes in the network (CASTELLS, 2009: 19).

[6] A definição de deontologia será apresentada mais detalhadamente no segundo capítulo desta dissertação, mas, basicamente, refere-se às premissas que norteiam a profissão de RP. Também é importante salientar que esses princípios desenvolvidos em um contexto tecnológico diferente do atual, ocorrendo, portanto, uma tensão entre o ambiente organizacional em que se trabalhava no início da atividade e o ambiente atual, com a presença de inovações tecnológicas, além da Web e das redes sociais conectadas.

as principais barreiras – estratégicas, culturais, econômicas, entre outras – que podem impedir a inserção do RP nesse segmento de mercado; e demonstrar os limites e potencialidades de relacionamento com os públicos de interesse das empresas por meio de redes sociais conectadas.

Por isso, pode-se dizer que a presente dissertação não tem o propósito de afirmar que as redes sociais conectadas são a única solução para todos os problemas de relacionamento e de imagem com os públicos envolvidos com as organizações, mas como alternativa para complementar outros processos comunicacionais. De acordo com Carolina Frazon Terra (2011a: 23):

> É possível dizer que antes o foco da comunicação organizacional girava em torno da assessoria de imprensa, relações públicas e publicidade. Hoje, a comunicação integrada em diversas mídias (sobretudo digitais) complementa o tradicional tripé imprensa-relações públicas-publicidade, além de ganhar 'vozes' de usuários comuns.

Nesse sentido, não há indicação para abdicar de veículos tradicionais, mas reforça-se que o recorte realizado na presente dissertação enfatiza as redes sociais conectadas e, por consequência, o relacionamento com *stakeholders* (públicos de interesse) que possuem acesso à Web.

A partir dessas definições, busca-se aprofundar o conhecimento[7] na área de RP e, por consequência, tentar promover uma contraposição com as áreas de Jornalismo e Marketing, que já possuem participação mais intensa no segmento de mercado referente às redes sociais conectadas.

Tal constatação está vinculada diretamente a um dos principais motivos de inquietação para o desenvolvimento deste projeto, a análise dos resultados obtidos na pesquisa "Mídias sociais nas empresas: O relacionamento *online* com o mercado", realizada pela auditoria e consultoria Deloitte (2010).

O estudo teve a participação de 302 empresas – de diferentes portes, localidades e setores – e apresentou dados interessantes a respeito da relação entre RP, organizações e redes

---

[7] De acordo com Mario Bunge (2006: 70), conhecimento é "O produto de um processo cognitivo, como a percepção, o experimento ou a dedução", mas adverte que "para que alguma coisa seja qualificada como conhecimento é suficiente, mas não necessário, que ele seja verdadeiro. O conhecimento verdadeiro é um caso particular de conhecimento: muito de nosso conhecimento é conjetural e constitui apenas meia-verdade". Bunge ainda distingue dois tipos de conhecimento: "*saiba como* (ou tácito, por familiaridade ou instrumental) e *saiba que* (ou explícito, por descrição ou declarativo). Eu sei como andar de bicicleta, mas ignoro o complicado mecanismo (tanto mecânico quando neuromuscular) de seu funcionamento. Eu estou intimamente familiarizado comigo mesmo, mas eu não me conheço verdadeiramente".

sociais conectadas. Entre os resultados mais significativos, pode-se verificar que as atividades nas mídias sociais, em 73% das organizações, são administradas pela área de Marketing. Em seguida, com 16%, pelo Departamento de Tecnologia da Informação. Em quarto lugar, Relações Públicas representa apenas 12% das iniciativas, sendo superado pelo departamento de Vendas, com 13% (DELOITTE, 2010: 12).

Já na pesquisa quantitativa desta dissertação, que foi realizada apenas com empresas de grande porte e detalhada no terceiro capítulo, constatou-se que 41,5% das organizações optam por deixar a articulação de redes sociais conectadas a cargo da área de Comunicação. Na sequência, aparece o núcleo de Marketing, com 34,0%. A presença de um departamento específico, focado apenas na Web, é a terceira mais utilizada, com representativos 20,7%. Outras áreas das empresas somam reduzidos 3,8%.

Diante desse cenário, o temor – por parte das organizações – de receber opiniões negativas e possivelmente ter prejuízos à reputação corporativa tende a aumentar, devido, principalmente, ao foco mercadológico e ausência de capacitação para relacionamentos no uso das redes. Este é um desafio que o profissional de Relações Públicas precisará lidar no processo de demonstração de sua importância no relacionamento, por meio de redes sociais conectadas, tendo como base o diálogo.

Como registra a pesquisa Deloitte (2010), o RP ainda não consegue obter participação de destaque e de investimento das empresas, mesmo com resultados expressivos na satisfação com os serviços apresentados. De acordo com a análise dos dados, as agências de Relações Públicas e Comunicação ficam em 1° lugar (19%) considerando-se somente as respostas com avaliação excelente e 2° lugar (65%) somando-se análises de excelente e bom, sendo superadas apenas por empresas de Desenvolvimento Web que atingiram 67% de excelente e bom. Com base apenas nas informações e sem julgamento de valor – até por serem serviços complementares – é preciso levar em consideração que os resultados obtidos pela área de Relações Públicas podem ser considerados superiores aos das agências de Marketing, que obtiveram 15% de avaliação excelente e 50% na soma entre excelente e bom (DELOITTE, 2010).

Outro fator instigante é que, pelos resultados obtidos com a pesquisa quantitativa apresentada no terceiro capítulo desta dissertação, 77,3% das empresas participantes declararam ter o objetivo de relacionamento nas redes sociais conectadas. Paradoxalmente, apenas 11,3% dos respondentes são estudantes ou graduados em Relações Públicas, teoricamente um profissional formado para exercer essa função.

Qual seria o motivo, então, para o profissional de RP não estar tão inserido neste segmento de mercado e a atividade de Relações Públicas não ser tão valorizada quanto outras de Comunicação Social em atividades que envolvam redes sociais conectadas?

Considera-se que a pergunta está inextricavelmente ligada ao problema de pesquisa estabelecido anteriormente e aos objetivos traçados nesta dissertação. Nesse sentido, surgem algumas hipóteses.

A primeira delas é que o mercado – representado neste estudo pelas grandes empresas – e a atividade de Relações Públicas sofrem o impacto das constantes inovações tecnológicas. Os profissionais, portanto, precisam se adaptar a uma nova realidade, com diferentes barreiras culturais, estratégicas e econômicas para serem definitivamente inseridos neste segmento de mercado.

Acredita-se, como segunda hipótese, que o RP ainda não foi alfabetizado digitalmente e, ao ser inserido em um ambiente calcado nas tecnologias, pode precisar adquirir novos atributos, habilidades e procedimentos específicos para obter sucesso na articulação de redes sociais conectadas. Ausência de capacitação que pode ocorrer, inclusive, pelo fato de que mesmo empresas de grande porte, que possuem mais recursos financeiros, utilizam as novas tecnologias de "modo doméstico". Ou seja, apesar de estratégias alinhadas e planejadas, apenas optam pelo uso de redes sociais conectadas de interface amigável[8] e preexistente, e não pela criação de novos aparatos especiais para as organizações, o que se assemelha à apropriação do usuário comum.

Percebe-se isso, por exemplo, ao retomar a análise dos resultados da pesquisa Deloitte (2010), em que se verifica que a excelência no serviço de Relações Públicas só foi superada em aprovação por "Desenvolvedores Web" e que as ações desenvolvidas por departamentos de Tecnologia da Informação superam as de RP. Nota-se, assim, a possibilidade de que a capacitação do profissional de Relações Públicas no segmento de tecnologia possa gerar benefícios competitivos para que este se destaque na articulação de redes sociais conectadas.

Compreende-se que faixa salarial, falta de entendimento dos objetivos da atividade de Relações Públicas por parte dos contratantes, entre outros fatores, podem influenciar na baixa inserção deste profissional na articulação de redes sociais conectadas das maiores empresas do país. Porém, diante de aspectos conceitualmente inesgotáveis, este estudo optou pelo

[8] Segundo Carlos Scolari (2008: 277), pode-se identificar que nas novas tecnologias há uma camada visível de hipermediações, a interface, que está intrinsecamente relacionada à possibilidade de relacionamento entre indivíduos. Uma fronteira que, simultaneamente, une e separa os indivíduos e permite a troca de conteúdo P2P, ou seja, entre pares.

destaque[9] para uma abordagem calcada na aprendizagem da parte estrutural da rede, caracterizada aqui como o pensamento computacional.

Nesse sentido, a ausência do entendimento da rede, da própria atividade de RP e o diálogo incipiente entre as humanidades e as ciências ditas duras na formação dos profissionais de Relações Públicas podem explicar alguns dos indícios supracitados. Isso levaria a uma terceira hipótese, a de que como a topologia das redes é de baixa hierarquia – assunto abordado brevemente no início desta introdução e que será mais detalhado no decorrer da dissertação – pode haver dificuldade para aplicar ações de RP voltadas ao relacionamento e fortalecimento de reputação das empresas, reduzindo as chances de inserção deste profissional no mercado de articulação de redes sociais conectadas.

Levando em consideração o cenário descrito, além das hipóteses levantadas e objetivos propostos, utilizar-se-ão alguns instrumentos metodológicos, como: análise bibliográfica e duas pesquisas de campo.

Para apresentar os resultados decorrentes desses procedimentos, propõe-se uma estrutura com quatro capítulos, em que, basicamente, os dois capítulos iniciais terão a função de contextualizar os princípios que norteiam a atividade de RP e o novo ambiente em que o profissional está inserido. E os dois capítulos finais serão responsáveis pela aplicação de pesquisas de campo, além da análise e apresentação dos resultados obtidos, contrastando-os com conceitos de autores renomados na área.

O primeiro capítulo – intitulado "Internet, Web e redes sociais conectadas: Origem, limites e potencialidades" – terá como pressuposto básico a contextualização e evolução do ambiente em que as redes sociais conectadas estão inseridas, assim como a descrição dos antecedentes tecnológicos da Internet e a importância que a Web adquiriu nos últimos anos. Para isso, serão utilizados como referenciais teóricos os seguintes autores: Alexander Galloway (2004), Antonio Fernando Costella (2002), Augusto de Franco (2008b, 2009a, 2009b), João Antonio Zuffo (2003), Paulo Henrique de Oliveira Ferreira (2003), Tim Berners-Lee e Mark Fischetti (2000), além de Walter Teixeira Lima Junior (2009).

O capítulo dois – que recebeu o nome de "Deontologia de Relações Públicas: Utilização de procedimentos específicos na gestão de relacionamentos com públicos de interesse" – será dedicado à comparação de conceitos de RP, tendo como propósito, prioritariamente, criar uma ponte para a abordagem das teorias relativas às redes sociais conectadas. A definição de deontologia e sua aplicabilidade à profissão de Relações Públicas

[9] Outras maneiras mencionadas no texto serão relatadas no decorrer do segundo capítulo da presente dissertação.

serão realizadas com auxílio dos seguintes autores: Ariane Pereira (2010), Francisco José Castilhos Karam (2009), João Correia Tavares (1986) e Mario Bunge (2006). A trajetória histórica de RP (da origem norte-americana à realidade brasileira), suas premissas e definições terão como base autores como: Cândido Teobaldo de Souza Andrade (1989, 1993, 2003), Margarida Maria Krohling Kunsch (1997, 2003), Maria Aparecida Ferrari (2010) e Roberto Porto Simões (1995), que explicitam em diversos momentos de suas obras, teorias acerca do planejamento estratégico organizacional e relacionamento com os públicos. Além disso, Ana Luisa Almeida (2005), Fábio França (2003, 2008, 2010b), Frederic Jablin (2001), José Benedito Pinho (2003), Luiz Carlos Assis Iasbeck (1997, 2007), Paul Argenti (2006) e Waldyr Gutierrez Fortes (2003) fornecerão características acerca da aplicabilidade e da característica de complementaridade que as redes podem ter para atingir os públicos de interesse e, em especial, para o fortalecimento da reputação corporativa por meio do relacionamento.

Neste momento, cabe ressaltar que o estudo considera que a gestão da reputação é importante tanto nas redes sociais conectadas quanto nas relações presenciais. O monitoramento e o alcance dos públicos de interesse das organizações eram mais restritos antes do advento da Web, quando os princípios norteadores da atividade de RP foram traçados, mas ainda existem lacunas – mesmo neste novo ambiente – difíceis de serem preenchidas. Uma empresa, mesmo com auxílio de profissionais capacitados, constantemente terá controle limitado sobre a sua reputação, até mesmo por sua constituição ser formada principalmente por um conjunto de atribuições externas. Também terá dificuldades para monitorar e participar ativamente de todas as redes existentes, sendo capaz, em geral, de optar por uma delimitação de algumas delas para reduzir prejuízos de imagem e, eventualmente, fortalecer a reputação corporativa junto a grupos selecionados.

Com apoio nas premissas supracitadas, o terceiro capítulo – cujo título é "A influência da tecnologia na atividade de RP: Maiores empresas do país e exigências do mercado" – terá como foco principal a análise dos resultados obtidos com a realização de duas pesquisas de campo, sendo a primeira quantitativa, com articuladores de redes sociais conectadas das maiores empresas do país que possuem perfil oficial no Twitter, e a segunda qualitativa, com representantes de agências de comunicação e redes sociais conectadas que prestam serviços para grandes empresas do Brasil. A elaboração da metodologia de cada pesquisa e a estruturação do questionário teve como base os autores: Jean-Pierre Deslauriers e Michèle

Kérisit (2008), Rosane Palacci dos Santos (2011), além de Valéria Siqueira Castro Lopes e Vânia Penafieri (2011).

Por fim, o quarto capítulo – nomeado como "Articulação de redes sociais conectadas por profissionais de Relações Públicas: Entendimento da estrutura tecnológica e uso do pensamento transdisciplinar para a otimização de processos comunicacionais" – será composto basicamente pela análise detalhada das atividades e funções que poderiam ser exercidas pelo profissional de Relações Públicas (RP) nas redes sociais conectadas. Além de – em conjunto com um alinhamento de informações obtidas nas pesquisas do capítulo anterior – demonstrar se o relacionamento não presencial também é importante para o fortalecimento da reputação de empresas. Discussões acerca da relevância da informação, *netweaving* e transdisciplinaridade terão como referenciais teóricos: Augusto de Franco (2008a, 2008b, 2009a), Jeannette Wing (2006), Kim Pearson (2009), Maria Aparecida Baccega (1999), Tefko Saracevic (2007), Ubiratan D'Ambrosio (1994, 1997) e Vera Veiga França (2002). Com as principais dúvidas conceituais sanadas, autores como Carolina Frazon Terra (2008, 2011a, 2011b), Jim Macnamara (2010), Luiz Alberto de Farias (2009a, 2009b, 2011) e Patrícia Zeni Marchiori (2002) serão referenciados para abordar novas estratégias de comunicação nas redes sociais conectadas, além da capacitação do profissional de Relações Públicas, comparando a deontologia da profissão com as exigências do mercado.

Portanto, resumidamente, com o desenvolvimento dos quatro capítulos mencionados, pretende-se apresentar: informações a respeito dos antecedentes tecnológicos e intencionalidades da Internet e das redes sociais conectadas; conceitos de RP; resultados de pesquisas de campo; e conteúdo para interessados nas relações entre as novas tecnologias, as alterações nas estruturas organizações e a capacitação do profissional de Relações Públicas. Além de promover, já nas considerações finais, a reflexão acerca dos valores, capacitação e habilidades requisitados pelas grandes empresas para que o RP possa participar desse novo nicho de mercado de maneira efetiva, intensa e constante.

Como devem conhecer os interessados na temática desta dissertação, desde 1900, ano em que surgiu a primeira Agência de Publicidade e Relações Públicas, a *Publicity Bureau*, em Boston (Estados Unidos da América), as cartas, comunicados de imprensa e press kits, enviados para a mídia tradicional, sempre foram dominantes na área de RP. Porém, com a introdução das novas tecnologias, "Você deve começar sua mensagem *online* para ser visto e

ouvido. Não importa se sua empresa ou cliente é local, nacional ou internacional"[10] (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010: 311). Conforme anunciam os próprios Joseph Straubhaar, Robert LaRose e Lucinda Davenport (2010: 306): "Bem-vindo ao novo mundo das Relações Públicas!"[11].

[10] Versão adaptada do trecho: "You must get your message online to be seen and heard. It doesn't matter if your company or client is local, national, or international" (STRAUBHAAR, LAROSE & DAVENPORT, 2010: 311).

[11] Versão adaptada do trecho: "Welcome to the new world of public relations!" (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010: 306).

CAPÍTULO 1

Internet, Web e redes sociais conectadas:

Origem, limites e potencialidades



Figura 2: A importância dos antecedentes tecnológicos: do telégrafo à Web.
Fonte: Getty Images – Crédito: Comstock.

> Tem sido sempre assim. Os novos meios de comunicação, mais modernos, reduzem a importância, limitam, deslocam, mas não matam os seus antecessores mais antigos. Estes sobrevivem, embora limitadamente. (COSTELLA, 2002: 103)

1 INTERNET, WEB E REDES SOCIAIS CONECTADAS: ORIGEM, LIMITES E POTENCIALIDADES

Como previu Vilém Flusser (2007), pode-se dizer que, cada vez mais, amplia-se o uso de novas tecnologias, porque os códigos – relatados como um sistema de símbolos para possibilitar e dar sentido à comunicação entre homens – tornaram-se extremamente poderosos e transformaram cidadãos em fabricantes de mundos paralelos, que simulam a realidade e coletivamente demonstram confiança em sua eficácia aos usuários.

Em *O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação*, Flusser (2007) – ao tentar desvendar o papel das novas mídias – indica que o ser humano passaria a viver inexoravelmente ligado às máquinas, dependendo demasiadamente de uma outra "natureza" e, por conseguinte, convivendo com códigos digitais que ele mesmo ajudou a gerar artificialmente. O autor ressalta, nesta seara, que as pontas dos dedos tornam-se as partes mais importantes do organismo, já que são elas as responsáveis por pressionar o teclado, com liberdade controlada – devido às limitações impostas pela máquina – para programar, definir as melhores opções e operar com os símbolos.

Portanto, na perspectiva de Vilém Flusser, que não deve ser tratado como um crítico apocalíptico das novas tecnologias, indica a transformação dos códigos dominantes que fizeram parte da história da comunicação, como os gestos do corpo, imagem e escrita, "[...] para nos desafiar a repararmos que não percebemos a realidade, mas de fato a construímos na medida em que processamos o percebido como realidade no espaço e no tempo" (MENEZES, 2010: 71).

Ainda nessa perspectiva, a tentativa constante de modificar a natureza por meio da tecnologia (maquinação) seria a base de toda cultura, dando origem a uma nova civilização, iniciada pelas tecno-imagens, em que o pensamento em superfície (imagens) absorveria o pensamento linear (escrita), o que seria uma mudança radical no ambiente, nos padrões de comportamento e em toda a estrutura da sociedade. Ou seja, um panorama em que as imagens técnicas superariam a importância dos textos na disseminação de informações. Uma cultura em que os objetos de uso e máquinas significariam menos obstáculos e cada vez mais veículos de comunicação entre os homens, representando um pouco mais de liberdade (FLUSSER, 2007).

Como consequência de todo o processo relatado, registra-se aumento no acesso à Internet e na utilização de redes sociais conectadas, fazendo com que qualquer número apresentado já estivesse defasado antes mesmo da conclusão deste estudo.

Nessa perspectiva, é possível abordar algumas ideias do livro *A Galáxia da Internet: Reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade*, de Manuel Castells (2003), que aborda a história da Internet, seu impacto no mundo de hoje e suas possíveis consequências (positivas e negativas), levando-se em consideração a forma como ela é organizada[12] e utilizada.

A partir da leitura, é possível observar aspectos importantes do desenvolvimento da Internet. Um ambiente extremamente interativo, criativo e produtivo, mas, ao mesmo tempo, composto por um sistema que provoca insegurança[13] e divisão digital. Ao abordar esta última característica, percebe-se na obra o destaque para a desigualdade de difusão da Internet, principalmente em termos de velocidade e largura de banda. Identifica-se que seus efeitos não se restringem ao número de conexões, mas à quantidade de informações que determinado tipo de público deixa de usufruir (CASTELLS, 2003).

Diante do contexto apresentado, este capítulo é dividido em três grandes itens. No primeiro deles, será apresentada não apenas uma trajetória histórica do desenvolvimento da Internet, como os aparatos que fizeram parte de sua origem e as intencionalidades inseridas em cada etapa, diante de contextos históricos que ajudam a compreender como utilizá-la nos dias de hoje. Para isso, serão utilizados autores como: Alexander Galloway, Antonio Fernando Costella, Augusto de Franco, João Antonio Zuffo, Joseph Straubharr, Mark Fischetti, Paulo Henrique de Oliveira Ferreira, Robert LaRose e Tim Berners-Lee.

O segundo item questionará a ideia da constituição dos conceitos de Web 1.0, 2.0 e 3.0. Os temas serão articulados com base nos textos de Elizabeth Saad Corrêa, John Markoff, Marshall Kirkpatrick, Nara Anderson, Paulo Siqueira e Rodrigo Aquino de Carvalho.

No terceiro item – que possui uma subseção, composta por duas partes – será destacada a importância do ser humano na constituição das redes sociais e – mencionando-se as redes mais populares na Web – mostrar-se-á a influência que se pode ter na segmentação e comunicação direta com determinados tipos de público, criando uma ponte para o que será debatido no segundo capítulo da dissertação. Além disso, será demonstrada a importância de se utilizar uma abordagem científica na pesquisa e o motivo de se adotar o conceito de redes

---

[12] De acordo com Manuel Castells (2003), a Internet se organiza sobre uma economia flexível e globalizada e uma sociedade com valores de liberdade individual, comunicação aberta e em constante evolução tecnológica.

[13] Quanto mais a sociedade depende de sua rede avançada de comunicações, mais fica exposta a ataques (CASTELLS, 2003).

sociais conectadas em todo o estudo. O desenvolvimento dar-se-á com base em referenciais como: Alan Sokal, Albert-László Barabási, André Parente, Brian Ridley, Danah Boyd, Geert Lovink, Jean Bricmont, Mario Bunge, Nicole Ellison, Regis de Morais, Thomas Kuhn e Walter Teixeira Lima Junior.

Será possível perceber no capítulo, todavia, que, mesmo com todo o conteúdo sobre tecnologia mencionado acima, o homem continua tendo papel fundamental na constituição dos ambientes. Desde a criação da máquina e dos protocolos[14] até a apropriação que o ser humano faz do sistema para gerar movimentos "fora de controle", como nos protestos e manifestações que se iniciam na Web (ambiente controlado), mas que se concretizam nas ruas ou até mesmo nas empresas.

Basicamente, tornar-se-á perceptível o fato de as redes sociais conectadas não serem a causa desses processos, mas o efeito dessa estrutura. Os movimentos poderiam ocorrer até mesmo sem os adventos tecnológicos, que servem apenas como um suporte para popularizar campanhas e facilitar, por meio do uso doméstico, a troca de informações entre usuários. A tecnologia potencializa o que continua a ser produzido pelo homem, que é quem deve assumir o papel central, já que produz conteúdo e introduz intencionalidades[15]. Ou seja, a rede precisa do homem para alimentá-la e, por consequência, para sobreviver.

1.1 Antecedentes tecnológicos e o desenvolvimento da Internet

Durante a pré-história, a comunicação iniciou-se por gestos, com o objetivo de alertar para o perigo imediato. Posteriormente, a articulação de palavras permitiu a troca por sons, aumentando a eficiência da transmissão de informações. No período histórico, a escrita de ideogramas começou a ser utilizada para a preservação de costumes, tradições históricas e mensagens atemporais. Em seguida, foram inventados o alfabeto, que facilitou o acesso a

[14] O protocolo tem como função principal permitir que uma máquina opere em conjunto (consiga manter um padrão de troca de informações) com outra. Suas principais virtudes são: princípio da robustez (sistema conservador no que faz e liberal no que aceita); totalidade/universalidade (sistema desorganizado, com gerenciamento distribuído, universalmente aceito e que facilita as relações ponto a ponto); lógica de organização (protocolos de Internet, na maioria das vezes, funcionam fora da linha de controle e poder do Estado e do setor comercial e corporativo); interoperatividade; flexibilidade; e heterogeneidade (GALLOWAY, 2010).

[15] De acordo com Ciro Marcondes Filho (2009: 188), intencionalidade vem do latim, *intentio*, e se refere ao "fato de se propor [...] certa meta. Termo que Edmund Husserl utiliza para designar o ato pelo qual a consciência relaciona-se com o objeto que ela busca".

informações e experiências preliminares, e a imprensa, que ampliou o universo de leituras e propagação da cultura (ZUFFO, 2003).

A partir daí, a comunicação em longa distância – por meio do telégrafo[16], rádio e telefone – começou a adquirir destaque e a consolidar comunidades devido à velocidade de divulgação. A fotografia, o cinema e a televisão, por meio de imagens, favoreceram a memória histórica e a retenção de experiências com maior precisão. O telefone e a televisão de âmbito planetário possibilitaram, por sua vez, a propagação de informações instantâneas e transformaram as pessoas em cidadãos do mundo. Por fim, a Internet permitiu a criação de comunidades virtuais e deu início à era da informação (ZUFFO, 2003).

É a partir desse sucinto contexto – detalhado nos próximos itens – que se procura esboçar alguns traços da trajetória em que a Internet se desenvolveu.

1.1.1 Evolução tecnológica e origem da imprensa

Pode-se dizer, basicamente, que os sistemas de comunicação tiveram sua origem nos sinais de fogo, fumaça e tambores. Em 1100, começaram a ser utilizados trompetes e cornetas. Os sistemas de informação que carregam conteúdo tiveram seu início com as pinturas rupestres (ZUFFO, 2003).

Muito tempo depois, na década de 1450, Johannes Gutenberg desenvolveu a prensa de tipos móveis, superando – em estrutura, qualidade, resistência e facilidades, devido ao molde de letras que permitiam a impressão em papel – a antecessora técnica de impressão de gravuras criada pelos chineses, séculos antes. Ocorreu, então, o início da imprensa moderna, que expandiu vertiginosamente o processo de armazenamento e transmissão de informações[17] (ZUFFO, 2003; BRIGGS; BURKE, 2006).

De acordo com os historiadores Asa Briggs e Peter Burke (2006: 74) essa "impressão gráfica facilitou a acumulação de conhecimento, por difundir as descobertas mais amplamente e por fazer com que fosse mais difícil perder a informação. Por outro lado, [...] a nova técnica

---

[16] Percebe-se que as palavras telégrafo, telefone e televisão – responsáveis por texto, som e imagem – são iniciadas por "tele", do grego, que, por sua vez, significa "longe" ou "de longe", caracterizando uma comunicação de longa distância (COSTELLA, 2002: 103).

[17] O conceito de informação será discutido no quarto capítulo.

desestabilizou o conhecimento ou o que era entendido como tal, ao tornar os leitores mais conscientes da existência de histórias e interpretações conflitantes".

1.1.2 A importância do telégrafo no encurtamento de distâncias

Em 1790, em uma realidade muito diferente, o francês Claude Chappe demonstrou, na prática, o primeiro sistema de telecomunicações. Tratava-se de um telégrafo óptico. O sistema de Telegrafia Chappe foi considerado o mais notável telégrafo mecânico, em virtude da eficiência e do número de linhas que possuía. Tinha como elemento básico, um mastro vertical de cinco metros de altura que, com a ajuda de diversos aparatos, como hastes e travessões, possibilitavam ao conjunto assumir 196 posições diferentes, das quais 92 foram aproveitadas por Chappe para simbolizar letras, números e ordens codificadas. Para transmitir suas mensagens, postes eram colocados a distâncias razoáveis, com possibilidade de serem avistados pelo olho humano. Em cada poste situava-se um operador, que reproduzia sinais visualizados no poste anterior e, assim, sucessivamente, até o destino. Apesar dos inconvenientes que poderiam ocorrer, como um nevoeiro que pudesse atrapalhar a operação e os riscos de erro humano, o sistema revelou-se muito eficiente e, para o período, extremamente veloz (COSTELLA, 2002).

O primeiro telégrafo elétrico comercial – que constituiu linhas contínuas, permanentes, regulares e organizadas para a transmissão de sinais à distância – foi construído por Sir Charles Wheatstone e Sir William Fothegill Cooke, em 1839. O telégrafo elétrico suplantou a tecnologia mecânica e, em 1844, foi aperfeiçoado por Samuel Finley Breese Morse, que deixou o sistema mais conhecido e eficiente, uma vez que, no início, cada agente da telegrafia propunha um código novo para a operação do sistema, o que fazia com que vários códigos fossem utilizados simultaneamente. Morse, ao combinar sinais longos e curtos, padronizou seu código e fez o sistema expandir-se pelo mundo (COSTELLA, 2002; FERREIRA, P. H. O., 2003, STANDAGE, 1998).

O maior obstáculo do telégrafo, porém, foi o oceano, já que na época os aparelhos só possibilitavam a utilização em terras. Só depois de muitos anos e tentativas frustradas, em 1866, o primeiro cabo transatlântico conseguiu romper os limites da natureza, possibilitando a transmissão de dados para distâncias mais longas (COSTELLA, 2002; FERREIRA, P. H. O., 2003).

Nesse contexto, Tom Standage (1998) defende que o telégrafo elétrico desencadeou a maior revolução nas comunicações desde o desenvolvimento da imprensa. A comparação é feita com a Internet (que hoje em dia é tratada como uma grande amplificadora de informações), porque o telégrafo, apesar de ser um equipamento diferente, conseguiu encurtar o mundo ao transmitir informações em longas distâncias e, como consequência, teve impacto semelhante ao da Internet atual na vida dos seus usuários.

1.1.3 Telefonia e máquinas computacionais: estopim para diversos avanços tecnológicos

O telégrafo já havia quebrado a barreira espaço/tempo e criado sistemas entre pares, ou seja, em que era possível ser tanto emissor quanto receptor. Além disso, "levou a imprensa para a idade moderna, já que antes de sua invenção, a circulação de notícias ocorria com semanas de atraso. O fluxo de informação se transformou e uma nova fase para a área de comunicação [...] entrou em vigor" (FERREIRA, P. H. O., 2003: 3). Sua evolução deu origem ao telefone – que utilizava o mesmo padrão já estabelecido – registrado[18] por Alexander Graham Bell, em 1876. Paulo Henrique de Oliveira Ferreira (2003: 5) ressalta que:

> Com a efetiva popularização do telégrafo na vida das pessoas, no mercado e na imprensa, as tentativas de aprimoramento das telecomunicações eram constantes. Muitos pesquisadores tentaram aperfeiçoar o telégrafo até que Alexander Graham Bell conseguiu transmitir som através dos fios pelo 'telégrafo falante', que mais tarde seria batizado de 'telefone'.

Entre os anos de 1893 e 1894, a patente da Bell expirou e companhias telefônicas independentes começaram a se organizar. Cinco anos depois, foi fundada a American Telephone and Telegraph (AT&T). Apenas em 1915, dezesseis anos após a fundação, ocorreu a primeira chamada telefônica intercontinental (STRAUBHAAR; LAROSE, 2004).

---

[18] De acordo com Joseph Straubhaar e Robert LaRose (2004), desde março de 1876, quando a campainha que simboliza o telefone atual foi inventada por Watson, assistente de Alexander Graham Bell enquanto trabalhava em seu laboratório em Boston, Bell dedicou-se ao desenvolvimento do "telégrafo harmônico" que possibilitaria o transporte de mensagens múltiplas por um único fio. Elisha Gray, outro possível inventor do telefone perdeu espaço no registro histórico por chegar horas depois de Graham Bell no escritório de patentes. Alguns dos princípios operacionais do telefone, propostos por Bell, foram adicionados apenas posteriormente ao registro e, inclusive, sob acusação de plágio por Gray. A própria transmissão de voz inteligível só ocorreu após a patente ter sido outorgada. Outros inventores se dizem responsáveis pela criação do telefone, como: o alemão Philipp Reis que inventou um aparelho capaz de transmitir notas musicais em 1860; e Daniel Drawbaugh, da Pensilvânia, que diz ter inventado o telefone em 1867 e até conseguiu um voto da Suprema Corte apoiando seu requerimento.

1.1.3.1 Alan Turing e John Von Neumann: líderes da disseminação tecnológica

A partir de 1936, por meio da máquina de Turing, a informática e os sistemas computacionais começaram a se desenvolver. O visionário matemático húngaro John Von Neumann foi o responsável pela elaboração do equipamento, que fazia com que, se os mesmos dados fossem inseridos no sistema, por existir uma sequência digital, as mesmas respostas sempre fossem obtidas. O modelo proposto é o mesmo que norteia até hoje o projeto lógico da maioria das máquinas computacionais (exceto as analógicas). Por esse motivo, Neumann pode ser considerado um dos principais responsáveis pela constituição da ciência da computação e, por consequência, dos *softwares*[19], que faz com que sua análise não possa ser considerada obsoleta, mesmo depois de mais de meio século (VON NEUMANN, 2005; HODGES, 1994; ZUFFO, 2003; SETZER, 2003).

Pode-se dizer que o projeto contempla a lógica de um programa sequencial, instalado na memória modificável da máquina, que, por sua vez, fornece a ordem básica realizada pelo processador central. Sob o prisma das tecnologias, utilizariam um código binário para emitir impulsos. Na ausência de impulso, o digito binário seria 0 (zero) e, na presença, o dígito binário seria 1 (um). Essa conjuntura está diretamente relacionada a quaisquer processos computacionais, que, por sua vez, sempre são norteadas por um algoritmo[20] rigorosamente definido para se comportar bem em todas as condições (VON NEUMANN, 2005; CHAGAS, 2002).

Já com base nesses pressupostos, surge a primeira transmissão de rádio em *broadcasting*, em 1918. E, em 1937, inventou-se o sintetizador eletrônico de voz. O russo Vladimir Kosma Zworykin, dois anos depois, inventou um sistema de transmissão e recepção que pode ser considerado a primeira tecnologia da televisão.

---

[19] Do ponto de vista tecnológico, "Software [...] é o que organiza a Internet, direcionando mensagens de e-mail, entregando páginas de Web para servidores, promovendo a troca no tráfego de rede, atribuindo endereços IP e apresentando páginas da Web em um navegador" (MANOVICH, 2008: 3). No trecho original: "Software, of course, is what organizes the Internet, routing email messages, delivering Web pages from a server, switching network traffic, assigning IP addresses, and rendering Web pages in a browser".

[20] O algoritmo, formalizado por Alan Turing, é considerado uma sequência não ambígua de instruções – um conjunto de regras determinadas para a efetivação de algo que revela a uma máquina computacional uma ação a cumprir – que, se obedecidas, resultam em ações executadas até que determinada condição se verifique. Uma ordem isolada, porém, não possibilita a realização do processo completo devido à ausência de instruções em ordem sequencial lógica (KLEENE, 1994).

1.1.3.2 Guerra Fria: mudanças tecnológicas em um período conturbado

Em 1945, após a Segunda Guerra Mundial, restaram no mundo apenas duas superpotências: Estados Unidos (EUA) e União Soviética (URSS), que com o enfraquecimento dos países europeus conquistaram a bipolaridade mundial (PACITTI, 2003; BRIGGS; BURKE, 2006).

Ao contrário do que se esperava, após seis anos de uma batalha com mais de 50 milhões de mortos pelo mundo, os países – que possuíam divergências políticas, ideológicas e econômicas – não tiveram um pós-guerra pacífico. O clima de antagonismo visível provocou o início de uma disputa entre os dois países, que durou mais de quatro décadas (1945-1989) e ficou conhecida como Guerra Fria, pela ausência da utilização de armas no confronto direto (PACITTI, 2003; BRIGGS; BURKE, 2006).

Em meio a este confuso período, em 1946, John Willian Mauchy e John P. Eckert Jr. projetam o primeiro computador totalmente eletrônico, o ENIAC. E, cerca de dois anos depois, John Bardeen, Walter Brattain e Willian Shockley inventaram o transistor, responsável por uma grande mudança na eletrônica. No ano de 1951, iniciou-se a discagem direta de longa distância. E, em 1962, sete anos após a permissão de conexão de equipamento Bell com rede pública (1955), aconteceu a primeira chamada em telefone digital.

Diante disso, Joseph Straubhaar e Robert LaRose (2004: 152) afirmam que "o telefone é, ao mesmo tempo, um dos mais antigos meios de comunicação e o mais atualizado. Muitas das tecnologias que hoje revolucionaram o mundo têm sua origem no sistema de telefonia pública".

1.1.4 Paul Baran e a topologia das redes: diferenças entre poder e influência

Em 1964, o governo estadunidense contratou a consultoria *Rand Corporation* – além de tentar dar uma resposta ao lançamento do satélite soviético Sputnik – para solucionar um problema no sistema de comunicação utilizado na época, que poderia desestruturar o país no período de Guerra Fria. Tratava-se do modelo hierárquico (centralizado) de comunicação, que fazia com que se uma bomba nuclear da URSS atingisse o Pentágono, qualquer troca informacional entre todas as instalações militares dos Estados Unidos fosse eliminada

(PINHO, J. B., 2003; GALLOWAY, 2004; CASTELLS, 2003). A sugestão da consultoria, por intermédio de Paul Baran foi, então, a de substituição para um sistema de comunicação não hierárquico, em que um ponto principal (Pentágono) continuaria existindo, mas possuiria múltiplos *links*, com diversas conexões independentes, de forma a impedir a anulação de comunicação pela destruição de apenas um *hub*[21] central (PINHO, J. B., 2003; GALLOWAY, 2004).

Com base no desenvolvimento das redes e na importância de Paul Baran, Augusto de Franco apresenta a centralização da rede como sinônimo de poder, diferentemente da influência que pode ser exercida sobre outros indivíduos (FRANCO, 2009a).

A discussão sobre os termos se justifica, uma vez que alguns pesquisadores realizam a análise das redes sociais conectadas aplicando conceitos da sociologia constituída no período pré-Internet, como o de "poder", no estudo da nova fenomenologia que se detecta nos padrões mais distribuídos do que centralizados de organização, formados a partir do desenvolvimento da Web.

De acordo com Augusto de Franco (2009a), isso geralmente não poderia ser aplicado, já que o poder, do ponto de vista das redes, é um fenômeno próprio de padrões mais centralizados do que distribuídos de organização, ou seja, uma medida de não-redes.

Como apresentado mais detalhadamente no texto *A relação homem-máquina e a cooperação humana nas redes*, por Rafael Vergili (2011a), deve-se levar em consideração que as redes sociais conectadas são movimentos de desconstituição de hierarquia proporcionais aos seus graus de distribuição, o que influencia na utilização do conceito de poder e nas práticas do atual mercado de articulação de redes. Dessa maneira, a discussão não trataria da possibilidade de exercer poder nas redes, mas das características de multiplicidade de caminhos que poderiam dificultar e, em alguns casos, até impossibilitar a realização de ações.

---

[21] Para Albert-László Barabási (2009: 53): "Os *hubs* são o mais forte argumento contra a visão utópica de um ciberespaço igualitário. Sim, todos temos o direito de colocar o que quisermos na Web. Mas alguém perceberá? Se a Web fosse uma rede randômica, teríamos a mesma chance de ser vistos e ouvidos. Coletivamente, de certa forma criamos hubs, Websites a que todo mundo se conecta. São muito fáceis de encontrar, independentemente de onde estejamos na Web. Em comparação a esses *hubs*, o restante da Web é invisível. Para todos os propósitos práticos, páginas conectadas por apenas um ou dois outros documentos simplesmente não existem. É quase impossível encontrá-las. Até as ferramentas de busca lhes são desfavoráveis, ignorando-as quando rastreiam a Web à procura de novos sites mais interessantes". Além disso, para Manuel Castells (2009), a presença desses nós altamente conectados e mais "importantes" para uma rede, aqui chamados de *hubs*, também podem receber o nome de "centros" (do original, *centers*).

Destaca-se, nessa conjuntura, a necessidade de entendimento acerca das diferenças entre os termos "influência" e "poder". Segundo Bruno Vieira Diniz e Ana Cristina Limongi-França (2005: 24), a influência ocorre por meio de uma relação sistêmica diádica:

> [...] que ocorre quando o influenciador realiza um processo de influência (eficaz ou não) e quando o influenciado está manifestando efeitos em seu comportamento e/ou estado geral provocados parcial ou totalmente pelo influenciador.

Já o poder, do ponto de vista da tecnologia[22], deve ser entendido pela centralização da rede. Augusto de Franco (2009a), ao levar em consideração os diagramas de Paul Baran – que podem ser observados na figura 3 – relata que é possível calcular os graus de distribuição das redes entre a centralização total e a máxima distribuição. Caso o grau de distribuição, calculado entre 0% e 100%, atinja níveis maiores do que o grau de centralização caracterizar-se-ia uma rede distribuída (padrão em que todos podem entrar em contato com todos). No caso de redes mais centralizadas (em que apenas um nó possui contato com todos os outros) do que distribuídas seriam reforçadas as características de hierarquias, devido à escassez de caminhos para a distribuição de informação.

Nesse sentido, um usuário que possui mais seguidores no Twitter, por exemplo, como não está atuando em redes centralizadas, tende a exercer mais influência, mas não possuir necessariamente mais poder (FRANCO, 2009a).

[22] Devem-se ressaltar três aspectos cruciais de qualquer tecnologia, que são: código-fonte (parte essencial para que o executável possa realizar a compilação de comandos da máquina), executável (contém uma compilação do código-fonte, fornecendo os comandos necessários para o funcionamento do *software*) e interface (consiste na experiência existente do *software* referente ao usuário, já que é nesse contexto que a camada *browser* (navegador), presente na Web, desencadeou a criação de diversos *softwares*, que permitem às pessoas o acesso a variados serviços e informações e, consequentemente, vários níveis de participação na rede (GALLOWAY, 2010).

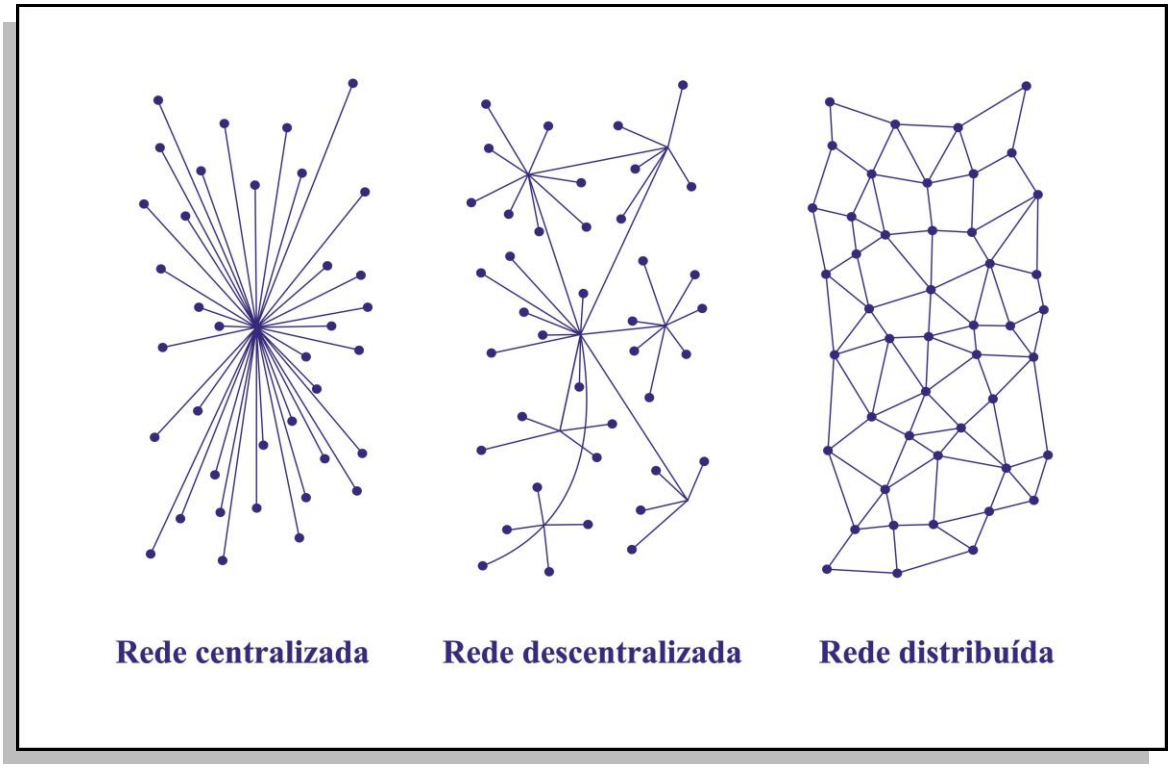


Figura 3: Diagramas de Paul Baran: rede centralizada, rede descentralizada e rede distribuída.
Fonte: Produção própria baseada nos diagramas de Paul Baran (1964: 2).

Ainda nesta perspectiva, de acordo com Alexander Galloway (2004: 11):

> A rede distribuída difere de outras redes, como as redes centralizadas e descentralizadas, na organização de sua estrutura interna. A rede centralizada consiste de um ponto central de poder único (um host), de onde são anexados nós radiais. O ponto central está conectado a todos os nós do satélite, que, por sua vez, são conectados somente ao host central. Uma rede descentralizada, por outro lado, possui múltiplos hosts centrais, cada um com seu próprio conjunto de nós do satélite. Um nó do satélite pode ter conectividade com um ou mais hosts, mas não com os outros nós. A comunicação geralmente viaja unidirecionalmente dentro de ambas as redes, centralizadas e descentralizadas: a partir do tronco central até as folhas radiais.[23]

[23] Versão adaptada do trecho: "A distributed network differs from other networks such as centralized and decentralized networks in the arrangement of its internal structure. A centralized network consists of a single central power point (a host), from which are attached radial nodes. The central point is connected to all of the satellite nodes, which are themselves connected only to the central host. A decentralized network, on the other hand, has *multiple* central hosts, each with its own set of satellite nodes. A satellite node may have connectivity with one or more hosts, but not with other nodes. Communication generally travels unidirectionally within both centralized and decentralized networks: from the central trunks to the radial leaves" (GALLOWAY, 2004: 11).

Neste contexto, observa-se que ao efetuar o novo padrão proposto por Baran, em 1969, surge a precursora da atual Internet[24], desenvolvida pelo centro de pesquisas e projetos do Departamento de Defesa dos EUA, *Advanced Research and Projects Agency* (ARPA), e nomeada de ARPANET, tendo sua primeira demonstração de sucesso em 1972. Esta rede computacional utilizava-se de um *backbone*[25], que passava por baixo da terra e possibilitava de maneira segura – pela dificuldade de destruição dos cabos e a ausência de uma única base de dados – a troca de informações entre militares e pesquisadores, obviamente, ainda em um contexto de guerra. A segurança era maior, também, uma vez que a tecnologia chamada de comutação de pacotes[26], desenvolvida por Paul Baran, implantada no projeto, permitiu que mensagens se fragmentassem e, distribuindo-se durante o trajeto, conseguissem encontrar o próprio caminho e se agruparem apenas em seu destino, remontando e revelando a mensagem original (GALLOWAY, 2004; BRIGGS; BURKE, 2006).

1.1.5 Arquitetura básica e controle protocológico da Internet

No início da década de 1970, já com vantagem competitiva conquistada pelos EUA, os militares permitiram a entrada de universidades, para o aprimoramento da ARPANET (CASTELLS, 2003; BERNERS-LEE; FISCHETTI, 2000; FERREIRA, P. H. O., 2003; AXELROD, 2003). Um ano depois, o primeiro microprocessador foi lançado e, dessa maneira, em menos de uma década, no final dos anos 70, o crescimento de usuários já era tão surpreendente que a ARPANET teve que mudar seu sistema de operação. Para isso, dois cientistas da computação, Robert Kahn, da ARPA, e Vint Cerf, então na Universidade de Stanford, em 1974, redigiram um artigo projetando a arquitetura básica da Internet (GALLOWAY, 2004; BERNERS-LEE; FISCHETTI, 2000).

---

[24] Segundo José Benedito Pinho (2003: 19), o termo Internet foi cunhado "com base na expressão inglesa 'INTER-action or INTERconnection between computer NETworks'. Assim, Internet é a rede das redes, o conjunto das centenas de redes de computadores conectados em diversos países dos seis continentes. As ligações entre elas empregam diversas tecnologias, como linhas telefônicas comuns, linhas de transmissão de dados dedicadas, satélites, linhas de microondas e cabos de fibra óptica".

[25] *Backbone* é "a infraestrutura física da rede, por onde passam as correntes elétricas que são compreendidas como sinais" (CASTELLS, 2003: 15).

[26] O termo "comutação de pacotes" foi cunhado por Donald Davies, um cientista britânico que também inventou um sistema de envio de pequenos pacotes de informações por meio de uma rede distribuída, sem saber dos estudos e projetos de Paul Baran. Os dois cientistas são creditados pela descoberta, mas Baran é mais destacado historicamente devido à sua aproximação a emergente rede ARPA (GALLOWAY, 2004).

Para que vários centros de computação pudessem trocar informações, foram desenvolvidos e padronizados protocolos de comunicação. Tal feito havia sido iniciado um ano antes, em 1973, em um seminário em Stanford, com o projeto de protocolo de controle de transmissão (TCP), por meio de um grupo que teve como líderes: Vint Cerf, Gerard Lelann (pertencente ao grupo de pesquisa francês Cyclades) e Robert Metcalfe (à época da Xerox PARC), este último inventor do sistema de conectividade Ethernet, responsável pela conexão entre computadores em redes locais. Cinco anos depois, em 1978, o próprio Cerf, Jon Postel e Steve Crocker, que trabalhavam na Universidade da Califórnia do Sul, dividiram em duas partes o TCP e acrescentaram um protocolo intra-rede (IP), gerando o padrão que até hoje é utilizado na Internet, o protocolo TCP/IP[27] (CASTELLS, 2003; FERREIRA, P. H. O., 2003; GALLOWAY, 2004; BERNERS-LEE; FISCHETTI, 2000; MACNAMARA, 2010).

1.1.5.1 Protocolos: base para o controle da Internet

Nessa perspectiva, a obra *Protocol: how control exists after decentralization*, de Alexander Galloway (2004), trata de três fatores: um diagrama, representado por uma rede distribuída; uma tecnologia, uma máquina computacional descrita de forma lógica; e um estilo de gestão, o protocolo. No livro, o autor defende que a Internet não é caótica, mas sim, altamente controlada.

Galloway argumenta que diversos autores discordam de tal pressuposto por uma contradição presente entre duas máquinas que formam a base do protocolo. Enquanto "uma máquina radicalmente distribui controle entre locais autônomos, a outra concentra o controle

[27] Segundo José Benedito Pinho (2003: 209), o TCP/IP (*Transmission Control Protocol/Internet Protocol*) é um "conjunto de protocolos da Internet, que define como se processam as comunicações entre os vários computadores. É a linguagem universal da Internet e pode ser implementada em virtualmente qualquer tipo de computador, pois é independente do hardware". De acordo com Tim Berners-Lee e Mark Fischetti (2000: 238), o protocolo de computador TCP (Protocolo de Controle de Transmissão) "permite que um computador envie para outro, um fluxo contínuo de informações por dividi-lo em pacotes e remontá-los na extremidade final, reenviando todos os pacotes que se perdem na Internet". Já o IP (Protocolo de Internet), desenhado por Vint Cerf e Bob Kahn, é o "protocolo que determina como os computadores enviam pacotes por meio da Internet" (BERNERS-LEE; FISCHETTI, 2000: 233). Ou seja, o "protocolo TCP usa o IP para enviar os pacotes e os dois juntos são conhecidos como TCP/IP" (BERNERS-LEE; FISCHETTI, 2000: 238).

em uma hierarquia rigidamente definida. A tensão entre essas duas máquinas – uma tensão dialética – cria um clima favorável para o controle protocológico"[28] (GALLOWAY, 2004: 8).

Ainda segundo Galloway (2004), a ideia de que a rede é incontrolável é transmitida, principalmente pelos protocolos TCP/IP, caracterizados pela primeira máquina, já mencionada no parágrafo anterior. Esses protocolos estabelecem, em conjunto, conexões entre computadores, permitindo a transmissão eficaz de pacotes de dados por meio da rede. A maneira como foi projetado, portanto, resulta em uma ausência de hierarquia, já que qualquer computador pode ter contato com outro ao utilizar-se da rede, conhecida como relação *peer-to-peer* (entre pares).

Em contraposição, a segunda máquina (DNS), um imenso banco de dados que concentra uma hierarquia rígida e mapeia endereços de redes, é responsável pelo procedimento necessário para quase todas as transações neste ambiente. Cita-se como exemplo o fato de que:

> [...] para visitar 'www.rhizome.org' na Internet, um computador deve, em primeiro lugar, traduzir 'www.rhizome.org', o nome em si geograficamente vago, em um endereço específico na rede física. Estes endereços específicos são chamados de endereço IP e são escritos como uma série de quatro números como: 206.252.131.211.[29] (GALLOWAY, 2004: 8-9)

Galloway (2004) justifica sua ideia de controle ao identificar que a informação segue uma hierarquia, como a estrutura de uma árvore invertida, ou seja, quase todo o tráfego da Web precisa passar por uma estrutura hierárquica, para só então ter acesso a uma estrutura radicalmente horizontal. No topo da árvore estão diversos servidores "raiz", que seguram o controle final e delegam menor controle para galhos mais baixos na hierarquia. Portanto, cada ramo da árvore invertida tem total controle sobre tudo que está abaixo dele. Como exemplo, pode-se afirmar que:

> Há mais de uma dúzia de servidores 'raiz' localizados em todo o mundo, como o Japão e a Europa, assim como em vários locais dos Estados Unidos. Para seguir os ramos de controle, precisa-se analisar o endereço em sentido inverso, começando com o domínio de nível superior, no caso 'org'. Primeiro, o servidor 'raiz' recebe uma solicitação do usuário e o direcionado

[28] Versão adaptada do trecho: "[…] One machine radically distributes control into autonomous locales, the other machine focuses control into rigidly defined hierarchies. The tension between these two machines—a dialectical tension—creates a hospitable climate for protocological control" (GALLOWAY, 2004: 8).

[29] Versão adaptada do trecho: "[…] in order to visit "www.rhizome.org" on the Internet one computer must first translate the name "www.rhizome.org," itself geographically vague, into a specific address on the physical network. These specific addresses are called IP addresses and are written as a series of four numbers like so: 206.252.131.211" (GALLOWAY, 2004: 8-9).

> para outra máquina, que tem a autoridade sobre o domínio "org", que, por sua vez, direciona o usuário para outra máquina que possui autoridade sobre a subseção 'rhizome', que, por sua vez, retorna ao endereço IP para a máquina específica conhecida como www.[30] (GALLOWAY, 2004: 9)

Tim Berners-Lee, o inventor da World Wide Web, define o sistema DNS como um calcanhar de Aquiles centralizado, pelo qual a Web pode ser controlada ou derrubada, uma vez que caso determinada autoridade de um país tenha interesse em proibir a Internet em seu território – por exemplo, em uma situação de manifestações coletivas – por meio de simples alterações na informação contida nos servidores "raiz" do topo da árvore invertida, permitiria que o país desaparecesse da Internet em menos de um dia (GALLOWAY, 2004).

No mês de janeiro de 2012, a prova deste controle foi verificada após o site Megaupload – que representa 4% do tráfego da Internet no mundo[31] – sair do ar, por denúncias de pirataria[32]. A prática poderia se tornar frequente caso projetos de lei como: *Stop Online Piracy Act* (SOPA) e *Protect Intellectual Property Act* (PIPA) fossem aprovados nos Estados Unidos, o que não deve acontecer em um curto período de tempo, segundo o autor do projeto Lamar Smith, que retirou sua proposta até que se chegue a um consenso sobre o assunto[33]. No caso de aprovação, qualquer site que fizesse menção a algum tipo de conteúdo protegido por direitos autorais poderia ser bloqueado. Diversos especialistas, como o próprio criador da Web[34], acreditam que este poderia ser o fim dos direitos democráticos universais e, por consequência, das redes sociais conectadas, já que seria impossível controlar a postagem, por exemplo, de um simples trecho de música ou livro em um universo que possui milhões de usuários, como o Youtube, Facebook ou Twitter. Como forma de protesto, no dia 18 de

---

[30] Versão adaptada do trecho: "There are over a dozen root servers located around the world in places like Japan and Europe, as well as in several U.S. locations. To follow the branches of control, one must parse the address in reverse, starting with the top-level domain, in this case "org". First, the root server receives a request from the user and directs the user to another machine that has authority over the "org" domain, which in turn directs the user to another machine that has authority over the "rhizome" subsection, which in turn returns the IP address for the specific machine known as www". (GALLOWAY, 2004: 9).

[31] Contra-ataque a fechamento do Megaupload chega ao Brasil e sites do DF ficam fora do ar. 2012. Disponível em: <http://tecnologia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/01/21/contra-ataque-a-fechamento-do-megaupload-chega-ao-brasil-e-sites-do-df-ficam-fora-do-ar.jhtm>. Acesso em: 20 fev. 2012.

[32] Site Megaupload sai do ar após denúncias de pirataria. 2012. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/vida-digital/site-megaupload-sai-do-ar-apos-denuncias-de-pirataria>. Acesso em: 20 fev. 2012.

[33] SOPA é retirada da pauta do Congresso dos EUA. 2012. Disponível em: <http://www.proxxima.com.br/proxxima/negocios/noticia/2012/01/20/SOPA-e-retirada-da-pauta-do-Congresso-dos-EUA.html>. Acesso em: 20 fev. 2012.

[34] Criador da World Wide Web diz que SOPA e PIPA violam direitos humanos. 2012. Disponível em: <http://idgnow.uol.com.br/internet/2012/01/20/criador-da-world-wide-web-diz-que-sopa-e-pipa-violam-direitos-humanos/>. Acesso em: 20 fev. 2012.

janeiro de 2012, a Wikipédia, entre outras páginas com milhões de acessos diários na internet fizeram greve, apresentando uma faixa preta e interrompendo os seus serviços por 24 horas (BAZZAM, 2012; PAUL, 2012).

Diante dessas circunstâncias, ao retomar o detalhamento da importância do protocolo, Galloway menciona que:

> [...] cada nó em uma rede distribuída pode estabelecer comunicação direta com outro nó, sem ter que apelar para um intermediário hierárquico. No entanto, para iniciar a comunicação, os dois nós devem falar a mesma língua. É por isso que o protocolo é importante. Protocolos compartilhados são o que definem o panorama de quem está conectado a quem na rede.[35] (GALLOWAY, 2004: 11-12)

1.1.5.2 Surgimento do computador pessoal e capacidade de acesso às redes

Os acontecimentos apresentados anteriormente, em conjunto com a influência do protocolo, ajudam a explicar o crescimento no número de usuários relatado anteriormente, mas vale ressaltar, ainda, que outro fator contribuiu para que isso acontecesse. Ao retomar a cronologia dos fatos, é possível perceber que, em 1977, Ward Christensen e Randy Suess, estudantes de Chicago, desenvolveram um programa batizado de MODEM, permitindo a troca de arquivos entre máquinas computacionais. Um ano depois, surgia a interconexão de computadores pessoais por meio de um sistema de quadro de avisos, intitulado *bulletin board systems* (BBS), que com o auxílio de uma linha telefônica e um computador, possibilitava ao usuário externo conexão com dados internos de determinada empresa (CASTELLS, 2003).

O "computador pessoal" foi criado pela IBM, em 1981. Dois anos depois, em 1983, diante da preocupação com a segurança dos dados do Departamento de Defesa, foi criada a MILNET, rede independente para uso exclusivo dos militares. Assim, a ARPANET transformou-se em ARPA-INTERNET, com dedicação voltada para a pesquisa. Após um ano, uma rede própria de comunicação entre computadores, a NSFNET, foi criada pela *National Science Foundation* (NSF). Em 1988, essa rede começou a usar a ARPA-INTERNET como

[35] Versão adaptada do trecho: "[…] each node in a distributed network may establish direct communication with another node, without having to appeal to a hierarchical intermediary. Yet in order to initiate communication, the two nodes must speak the same language. This is why protocol is important. Shared protocols are what defines the landscape of the network – who is connected to whom" (GALLOWAY, 2004: 11-12).

seu *backbone*[36], ou seja, como responsável pelas ligações centrais do sistema (NAUGHTON, 1999; CASTELLS, 2003).

A partir do cenário apresentado, em fevereiro de 1990, já considerada tecnologicamente obsoleta, a ARPANET teve suas operações encerradas. E, como quase todos os computadores norte-americanos já possuíam capacidade de acesso às redes, diversos provedores, por interesses comerciais, iniciaram a montagem de suas próprias redes e desenvolveram portas próprias de comunicação (NAUGHTON, 1999; CASTELLS, 2003).

1.1.6 Tim Berners-Lee: expoente da popularização da Internet

Em outubro de 1990,[37] Timothy John Berners-Lee trabalhou mais intensamente no desenvolvimento do código da World Wide Web, também tratada nos dias de hoje como WWW. O projeto começou a surgir em 1980, enquanto Tim Berners-Lee – como ficou conhecido – trabalhava na *European Organization for Nuclear Research* (CERN), com o objetivo de possibilitar a criação, edição e navegação nas páginas de hipertexto[38], tendo o auxílio principal do engenheiro da computação Robert Cailliau. Assim, acabou retomando as ideias de Ted Nelson, com o projeto *Xanadu*, de 1960, que pretendia conectar – em sistemas informacionais – documentos visuais e de texto (BERNERS-LEE; FISCHETTI, 2000; BRIGGS; BURKE, 2006; BARABÁSI, 2009; CASTELLS, 2003).

Além disso, deve-se ressaltar que parte da inspiração para se desenvolver a Web, responsável por popularizar a Internet, decorre de estudos iniciados em 1930 e formalizados em 1945 com a publicação do artigo *As we May Think*, por Vannevar Bush, em que era

---

[36] De acordo com Manuel Castells (2003), o *backbone* da Internet, tecnicamente falando, tem alcance global, mas é desigual em termos de capacidade e traçado territorial.

[37] Tim Berners-Lee (2000: 28) cita que começou a redigir o código para a Web no seu computador. No trecho original: "In October 1990 I began writing code for the Web on my computer".

[38] A Web utiliza a hipermídia – que une os conceitos de não-linearidade, interface e multimídia em uma só linguagem – na sua formação básica. Uma forma bastante comum de hipermídia é o hipertexto, que é definido por Urbano Nobre Nojosa (2007: 74) como "um conjunto de nós de significações interligados por conexões entre palavras, páginas, fotografias, imagens, gráficos, sequências sonoras etc.". Ou seja, o hipertexto é um sistema que permite a interação e verificação de informações (arquivos) que possuem ligações para outros documentos (links), facilitando a atualização, inserção e pesquisa de informação. A forma hipertextual interrompeu o processo de leitura linear, já que, por meio de *links*, é permitido ao leitor assumir o controle do processo de leitura e de escrita. De acordo com Pollyana Ferrari (2007: 77), "A linguagem do hipertexto tornou-se o espaço discursivo capaz de elaborar diretrizes orientadoras para o processo da comunicação global ou contemporâneo. Essa linguagem articula tanto o mundo simbólico como a dinâmica complexa e plural do mundo contemporâneo".

descrito o conceito de Memex, máquina capaz de armazenar informações e permitir fácil acesso posterior (BRIGGS; BURKE, 2006).

Ao passar de algo restrito e com interface muito diferente da atual, para um sistema de fácil utilização, a Web ampliou sua visibilidade e adesão pública por meio do protocolo HTTP[39] (*Hypertext Transfer Protocol*) e do HTML[40] (*HyperText Markup Language*) (CASTELLS, 2003; BERNERS-LEE; FISCHETTI, 2000; BRIGGS; BURKE, 2006).

Em 1993, o navegador Mosaic 1.0 foi lançado pela empresa *Mosaic Communications*, que mudou seu nome, posteriormente, para *Netscape Communications*. Foi em outubro de 1994, então, que surgiu o primeiro navegador comercial, o *Netscape Navigator*. Diante do sucesso obtido, um ano depois, a Microsoft com o *software* Windows 1995, junto com o navegador Internet Explorer, também passou a participar do mercado da Internet. Foi a partir desse fato, que no mesmo ano de 1995, por meio de ações do Ministério da Ciência e Tecnologia e do Ministério das Telecomunicações, conseguiu-se utilizar comercialmente a Internet no Brasil (BOGO, 2000; BRIGGS; BURKE, 2006; CASTELLS, 2003).

O sistema permitiu extrema descentralização, incluindo o desenvolvimento e popularização de tecnologias como blogs e redes sociais conectadas, em que qualquer um com acesso a um *browser* (programa de computador para acessar a rede) pode trocar informações (BOGO, 2000; BRIGGS; BURKE, 2006).

1.1.7 Presente e futuro: entendimento da arquitetura da Internet e mobilidade

No século XXI, ainda à sombra da Internet – que continua em desenvolvimento – iniciou-se a utilização das tecnologias de conexão móvel[41] e sem fio, intitulada de "Internet móvel", que, de acordo com Paulo Henrique de Oliveira Ferreira (2003), evidenciou ainda mais a importância do telégrafo, porque "a exemplo do 'Telégrafo Falante' ou do 'Telégrafo

---

[39] Tim Berners-Lee (2000: 38), em outras palavras, define o HTTP como um protocolo suficientemente simples para ser capaz de obter uma página da Web rápido o bastante para a navegação em hipertexto, como pode ser observado no trecho original: "I therefore defined HTTP, a protocol simple enough to be able to get a Web page fast enough for hypertext browsing".

[40] De acordo com Tim Berners-Lee (2000: 41), HTML é uma maneira simples de representar o hipertexto, como descreve no trecho original: "HTML is a simple way to represent hypertext".

[41] "As tecnologias de conexão móvel consistem na transmissão de dados digitais entre dispositivos fixos (computadores pessoais, televisão digital) e móveis (celulares, computadores de mão), através de redes sem fio, como por exemplo, as redes metropolitanas de celulares" (FERREIRA, P. H. O., 2003: 9).

sem fio', ainda está baseada no seu antecessor que quebrou antigos paradigmas e inaugurou novos, tais como interatividade, tempo real[42], comércio eletrônico, entre outros, que fazem parte do contexto da web" (FERREIRA, P. H. O., 2003: 10).

Deve-se, também, observar que os dispositivos móveis terão cada vez mais utilidade para a difusão de informações. Mobilidade[43], especialização de conteúdo[44] e instantaneidade[45] serão fatores fundamentais para atender às necessidades dos consumidores (FERREIRA, P., 2003: 11).

Resumidamente, portanto, pode-se dizer que a história da criação e do desenvolvimento da Internet desde a montagem da Arpanet, na década de 1960, até a explosão da World Wide Web, na década de 1990, trata-se de uma aventura humana extraordinária em que muitas barreiras burocráticas foram superadas (CASTELLS, 2003).

Diferentemente do que muitos pensam, a Internet não teve origem no mundo dos negócios, já que – por se tratar de um projeto de custo muito elevado – seria uma iniciativa extremamente arriscada para ser assumida por empresas que querem o lucro a qualquer custo. A Internet "nasceu da improvável interseção da *big science*, da pesquisa militar e da cultura libertária" (CASTELLS, 2003: 19).

Além disso, "a abertura da arquitetura da Internet foi a fonte de sua principal força: seu desenvolvimento autônomo, à medida que usuários tornaram-se produtores da tecnologia e artífices de toda a rede" (CASTELLS, 2003: 28). Pode-se dizer que a Internet cresceu, e continua a se desenvolver, diante de três condições:

> [...] primeiro, a arquitetura de interconexão deve ser ilimitada, descentralizada, distribuída e multidirecional em sua interatividade; segundo, todos os protocolos de comunicação e suas implementações devem ser abertos, distribuídos e suscetíveis de modificação (embora os criadores de protocolos e implementações para redes conservem a propriedade de parte de seu software); terceiro, as instituições de governo da rede devem ser

---

[42] O tempo real pode ser entendido como o tempo tecnológico. Diferentemente do tempo biológico, o "tempo real" (imediato) não leva em consideração fuso horário e nem espaço territorial (localidade). Todos estão conectados em um eterno tempo imediato e compartilham experiências semelhantes no mesmo momento, sendo separados apenas pelo tempo de conexão (FERREIRA, P. H. O., 2003; CASTELLS, 2009).

[43] A mobilidade "é o aspecto chave das tecnologias de conexão sem fio. A possibilidade de receber informações em qualquer lugar, a qualquer momento, é uma característica inédita para [...] explorar nesta mídia emergente" (FERREIRA, P. H. O., 2003: 11).

[44] De acordo com Paulo Henrique de Oliveira Ferreira (2003: 11): "Outra característica fundamental [...] em dispositivos móveis [é o] conteúdo especializado. Assim como na web, o leitor deve querer receber as notícias de seu interesse em seu celular".

[45] "A terceira características fundamental [...] em dispositivos móveis é a capacidade de receber mensagens e alertas instantâneos, de acordo com interesse do leitor" (FERREIRA, P. H. O., 2003: 12).

> montadas em conformidade com os princípios, enraizados na Internet, da abertura e da cooperação. (CASTELLS, 2003: 29)

No decorrer de toda a apresentação dessa trajetória histórica pela tecnologia foi possível perceber a importância da verificação dos antecedentes tecnológicos e do telégrafo para o desenvolvimento da Internet. A capacidade de coexistência dos meios e as intencionalidades colocadas nos equipamentos, principalmente em um contexto de guerra, ajudam a entender muito dos limites e possibilidades no uso de tecnologias no ambiente organizacional por parte de profissionais de Relações Públicas e, por consequência, por grandes empresas brasileiras.

1.2 Web 1.0, 2.0 e 3.0: realidades ou falácias do mercado?

O entendimento a respeito dos avanços tecnológicos relatados anteriormente, assim como a discussão sobre os conceitos de "poder" e "influência", muitas vezes associados a um cenário anterior ao desenvolvimento da Internet, permitiu visualizar que, a partir do surgimento da Web, diversas circunstâncias ligadas ao relacionamento foram alteradas.

Com isso, surgiram ameaças e oportunidades para empresas, geralmente associadas à perda de domínio sobre as informações trocadas publicamente e à segmentação de usuários com interesses comuns. Atualmente, a Internet possui milhões de redes de computadores interligadas, que permitem transferência de dados. Segundo Carl Shapiro e Hal Varian (1999: 20):

> A Internet, um híbrido entre o meio de radiodifusão e o de ponto a ponto, oferece potenciais novos e empolgantes de harmonizar os clientes e fornecedores. A Rede permite que os fornecedores de informação se movam da forma convencional de propaganda por meio de radiodifusão para a comercialização de um para um.

Diante do conceito exposto, de acordo com a visão mercadológica, a primeira geração da Internet ficou conhecida como Web 1.0. Apesar da interatividade natural do ambiente, o formato caracterizou-se pela comunicação de apenas uma via, de um para muitos, uma vez que a relação entre empresa e consumidor se restringiu ao uso de *hiperlinks*. Em seguida, começaram a ser usados *websites*, que eram – e ainda são – extremamente filtrados, permitindo o controle da mensagem pela organização. A utilização do modelo *top-down* –

sistema que faz com que as decisões e fluxo de informações sejam passados de cima para baixo, como o de uma diretoria de uma empresa informando seus colaboradores, por exemplo – e a manutenção de consumidores passivos e distantes dominou este período (KIRKPATRICK, 2009; MACNAMARA, 2010; FERREIRA; PINTO, 2008).

Porém, ainda segundo a visão mercadológica, tudo mudou com o surgimento de novas tecnologias e um novo conceito, a Web 2.0, em que estão inseridas as redes sociais conectadas e, consequentemente, a transformação de pessoas com acesso à rede, não apenas em receptores de conteúdo, mas, também, como produtores. Para os adeptos do conceito, a comunicação passou a ser de muitos para muitos, superando a primeira geração, um modelo que era mais estático (MACNAMARA, 2010). De acordo com Elizabeth Saad Corrêa e Marcelo Coutinho Lima (2009: 3):

> A web 2.0 potencializa a ação do usuário na rede por meio da oferta, quase sempre gratuita, de ferramentas – as mídias sociais – que permitem a expressão e compartilhamento de opiniões, criações, desejos, reclamações, enfim, qualquer forma de comunicação interpessoal com outros usuários.

Diante da conjuntura exposta, é comum a afirmação de que foi criada uma segunda geração de serviços baseados no ambiente Web, como a indexação de dados, mecanismos de busca, o uso de *wikis* e utilização de redes sociais conectadas. Denominada de Web 2.0, a partir de outubro de 2004, por Tim O'Reilly, pela editora americana de livros O'Reilly Media, a expressão popularizou-se rapidamente (MELO JUNIOR, 2007; O'REILLY, 2005; SAAD CORRÊA; COUTINHO LIMA, 2009). A terminologia "Web 2.0", de fato, "não representa nenhuma mudança tecnológica significativa, mas uma mudança de foco [dos usuários]" (MELO JUNIOR, 2007: 8).

Utilizando componentes tecnológicos criados antes mesmo do surgimento da nova nomenclatura, a terminologia reforça a ideia de colaboração dos participantes no ambiente Web. Ou seja, a troca de informações de forma mais acentuada. Portanto, pode-se dizer que esta chamada segunda geração seja definida pelas inovadoras formas de comunicação, mobilidade total, colaboração e personalização (TERRA, 2008). Quando se trata de Web 2.0 ou Web Social, "estamos falando de Internet utilizada como meio de criar, agregar, compartilhar, colaborar e publicar a informação digital – pode ser qualquer coisa em formato digital – música, texto, imagem, vídeo, áudio, etc." (SIQUEIRA, 2009: 9).

Levando em consideração apenas o discurso do mercado, entende-se que uma nova era está em curso, mas a discussão em torno do tema ainda é realizada por diversos especialistas em tecnologia, como o próprio Tim Berners-Lee, que desenvolveu a Web. O autor alega que o

nome Web 2.0 seria apenas um artifício do marketing, já que o ambiente sempre promoveu a interatividade. De acordo com Nara Anderson, ao ser perguntado sobre a possível diferença entre a Web 1.0, voltada para a conexão entre computadores, e a Web 2.0, relacionada com a conexão entre pessoas:

> Berners-Lee respondeu: 'Totalmente não. Web 1.0 era tudo sobre a conexão entre pessoas. Foi um espaço interativo e eu acredito que a Web 2.0 é, com certeza, um jargão, que ninguém sequer sabe o que significa. Se para vocês Web 2.0 são blogs e wikis, então, são pessoas para pessoas. Isso, porém, é o que a Web supostamente sempre foi'.[46] (ANDERSON, 2006)[47]

À luz desse controverso conceito de Web 2.0, que agências interativas, provedores de Internet e empresas em geral vislumbram uma maneira de aumentar o valor de suas marcas, gerar negócios promissores e potencializar o contato com seus clientes. A publicidade nos meios de comunicação de massa, além de muito cara, nos últimos anos, tem sido considerada, por muitas agências, muito generalista para atingir poucos possíveis clientes. O oposto ocorre com o relacionamento na Web, que, além da segmentação[48] do público, tem criado muitas formas para avaliar resultados, como a análise por cliques (YANAZE; FREIRE; SENISE, 2010).

Alheias aos questionamentos – mostrados anteriormente – do criador Tim Berners-Lee, empresas americanas elaboram um novo conceito para a Internet, a Web 3.0, uma possível extensão da atual configuração da Web. Originalmente, a terminologia Web 3.0 surgiu em 2006, em um artigo do New York Times, redigido pelo jornalista John Markoff (SABINO, 2007; MARKOFF, 2006). Desde então, o jargão do jornalista começou a ser vinculado ao conceito de Web Semântica.

Este último, na realidade, existe desde 1998, quando Tim Berners-Lee redigiu *Semantic Web Road map* (BERNERS-LEE, 1998a). No mesmo ano, Berners-Lee (1998b) formulou *What the Semantic Web can represent*. E, em 2001, foi publicado na Revista *Scientific American*, por Tim Berners-Lee, James Hendler e Ora Lassila o artigo: "Web Semântica: um novo formato de conteúdo para a Web que tem significado para computadores,

---

[46] Versão adaptada do trecho: "Berners-Lee replied, 'Totally not. Web 1.0 was all about connecting people. It was an interactive space, and I think Web 2.0 is of course a piece of jargon, nobody even knows what it means. If Web 2.0 for you is blogs and wikis, then that is people to people. But that was what the Web was supposed to be all along'" (ANDERSON, 2006).

[47] Documento *online* sem numeração de página.

[48] De acordo com Carolina Frazon Terra (2011b: 276): "A segmentação e a identificação dos públicos se mostram facilitadas na web, pois os grupos afins tendem a se formar em comunidades eletrônicas por interesse, semelhança, perfil, assunto etc.".

vai iniciar uma revolução de novas possibilidades"[49] (BERNERS-LEE; HENDLER; LASSILA, 2001). Os três textos podem ser considerados a base para a proposta de Web Semântica, indicando pilares para a sua implantação total, como uma maneira para fazer com que a tecnologia deixe de ser apenas um canal – com informações lidas apenas por seres humanos – e passe a ser possivelmente entendidas por máquinas. Precisa-se deixar claro, porém, que o conceito desses textos não é o de fazer máquinas conversarem com homens – como se comportassem como pessoas – mas por relações e operações de dados bem definidas (CARVALHO, R. A., 2009; BERNERS-LEE, 1998a, 1998b). De acordo com João Bolinhas e Ricardo Neves (2010: 6), a Web Semântica:

> [...] visa definir maneiras de permitir que as informações da Web possam ser utilizadas pelos computadores, não só para fins de visualização, mas também para a interoperabilidade e integração entre sistemas e aplicações. Uma forma de permitir esse processamento automatizado é fornecer informações de tal forma, que os computadores possam entender. Para dar significado à informação existente na rede, novos standards e linguagens estão a ser investigadas e desenvolvidas.

Rodrigo Aquino de Carvalho (2009: 115) complementa, ao afirmar que a Web Semântica tem o objetivo de:

> [...] criar um meio universal para a troca de dados, interconectando a administração de informações pessoais, integrando aplicações em empresas e compartilhando dados comerciais, científicos e culturais em escala global. A partir de instalações para colocar na Web dados que podem ser compreendidos por máquinas, com a ajuda de organizações, indivíduos e comunidades.

Porém, o autor complementa que:

> A WS [Web Semântica] ou 3.0, segundo os autores, esbarra em obstáculos já superados pela Web social: falta de legibilidade das linguagens semânticas [...]; poucas ferramentas amigáveis para a criação de documentos semânticos; e presença de duplicidade nos metadados e ontologias, que provoca desconfiança do usuário. (CARVALHO, R. A., 2009: 130)

Ou seja, como relatado anteriormente, associa-se nos dias de hoje o conceito de Web Semântica ao de Web 3.0, uma nova nomenclatura baseada em uma linguagem mercadológica, que tem o objetivo de gerar novos negócios.

---

[49] Versão adaptada do trecho: "The Semantic Web: A new form of Web content that is meaningful to computers will unleash a revolution of new possibilities" (BERNERS-LEE; HENDLER; LASSILA, 2001).

Por essas razões, conceitos como o de Web 1.0, 2.0 e 3.0 não serão utilizados no presente estudo. Considera-se que em uma visão científica, tais terminologias não seriam adequadas, apesar de ser possível identificar três fases da Internet.

Como relatado no item anterior da dissertação, a primeira fase teria relação com a topologia das redes e com os diagramas de Paul Baran. A segunda seria caracterizada pela implementação do protocolo TCP/IP, idealizada por Vint Cerf e Robert Kahn, também conhecido como Bob Kahn. A terceira fase, por fim, estaria relacionada ao desenvolvimento da Web, responsável pelo crescente número de usuários e ao acesso facilitado às informações (GALLOWAY, 2004).

Pelas discussões realizadas nos primeiros itens da dissertação, considera-se que serão utilizadas apenas as expressões "ambiente Web" ou "Web" para caracterizar as novas formas de conversação, propiciadas pelos avanços tecnológicos, suplantando o predomínio da linearidade da mídia tradicional. Isso ocorre, uma vez que, atualmente, com uma nova configuração midiática – calcada em tecnologias de informação e de comunicação – a fronteira entre emissor e receptor tende a ser cada vez mais fluida, o que propicia uma cultura de mídias multiplataformas e ambiente mais interativo, com possibilidade de contato entre pessoas sem barreiras de tempo e espaço (LIMA JUNIOR, 2009; TERRA, 2008).

Nesse contexto, a terminologia "redes sociais conectadas", que se relaciona com esse conceito de interação e também será utilizada no presente estudo, será discutida nos próximos itens da dissertação.

1.3 Redes sociais (conectadas): segmentação e comunicação direta

Como retratado anteriormente, e com mais detalhes por Rafael Vergili (2011a), pode-se dizer que a origem das consideradas redes sociais conectadas geralmente possui forte ligação com o ambiente acadêmico. Prova disso é que antes mesmo do desenvolvimento da World Wide Web, em universidades norte-americanas, terem sido estruturadas as primeiras Redes Sociais Conectadas (RSCs). De acordo com Walter Teixeira Lima Junior (2010b), "´[...] surgiram há cerca de 30 anos, com a criação da Usenet (Unix User Network), em 1979. Eram redes telemáticas utilizadas somente por iniciados na Informática [...]"[50].

[50] Documento *online* sem numeração de página.

Já a primeira rede social conectada foi a SixDegrees.com, em 1997. Três anos depois, foi fechada por não ter se tornado um negócio sustentável, mas no período de existência teve o propósito de permitir aos usuários criar perfis, listas de amigos e navegação por essas listas – este último serviço apenas a partir de 1998. A rede surgiu como uma junção dessas diversas funções e características preexistentes em sites de namoro, comunidades e mensageiros instantâneos como o ICQ (BOYD; ELLISON, 2007).

A origem da SixDegrees.com, assim como a de diversas outras redes sociais conectadas que surgiram nos anos posteriores, teve como um dos pressupostos básicos a teoria dos "seis graus de separação", que geralmente é atribuída ao psicólogo Stanley Milgran. De acordo com Albert-László Barabási (2009: 23-24), no entanto, a primeira manifestação do conceito surgiu em 1929, com a publicação de uma narrativa intitulada *Cadeias de links*[51], contida em um volume de pequenas histórias nomeado *Tudo é Diferente*[52], do poeta Frigyes Karinthy, um dos mais famosos escritores da Hungria. Por meio de diversos exemplos, a história tenta demonstrar que, em qualquer parte do mundo, as pessoas estão interligadas por, no máximo, cinco relações (*links*).

Em 1967, muitas décadas depois da publicação de Karinthy, Stanley Milgran redescobriu o conceito e tentou realizar um experimento para comprovar que os seres humanos vivem em um mundo pequeno (*small world*), o que causou grandes transformações nos estudos sobre interconectividade. Criativo, Milgran, com o propósito de descobrir a quantidade de *links* que separavam duas pessoas nos Estados Unidos, propôs o envio aleatório de cartas – com explicação sucinta sobre o estudo, nome, endereço, foto e instruções para a próxima etapa de participação – para moradores das cidades norte-americanas de Wichita e Omaha. A ideia era fazer com que ao receber a carta, o indivíduo tivesse uma pessoa-alvo preestabelecida como destinatário e a partir daí fosse orientada a adicionar o seu nome ao final da folha, possibilitando que a próxima pessoa que recebesse a carta soubesse quem a enviou, além de ter que remeter um cartão-postal preenchido para a Universidade de Harvard, podendo, assim, acompanhar o estudo. Outra condição para participar seria entrar em contato com o destinatário-alvo somente se o conhecesse pessoalmente e se não o conhecesse não tentar contato direto, mas enviar o formulário para alguém que tivesse mais chance de conhecê-lo, por exemplo, por características descritivas ou geográficas (BARABÁSI, 2009).

---

[51] O título original da narrativa é *Láncszemek* (BARABÁSI, 2009: 24).

[52] O título original do volume de pequenas histórias é *Minden Masképpen Van* (BARABÁSI, 2009: 24).

Durante o tempo de pesquisa, o menor número de *links* intermediários entre duas pessoas foi dois e, nos maiores casos, cerca de uma dúzia de intermediários. Com o retorno de quarenta e duas das cento e sessenta cartas enviadas, Stanley Milgran calculou a média de pessoas intermediárias para que a carta pudesse chegar a seu alvo, obtendo a quantia de 5,5 – próxima da média sugerida por Frigyes Karinthy – posteriormente arredondada para 6. Esse número popularizou a teoria, ao indicar, por exemplo, que a distância entre um nativo de uma floresta tropical e o presidente dos Estados Unidos é de, no máximo, seis pessoas (BARABÁSI, 2009).

No entanto, ao contrário do que muitos atribuem, Milgran não foi o responsável por cunhar a expressão "seis graus de separação", que surgiu, na realidade, em uma peça de teatro de John Guare, intitulada *Six Degrees of Separation*, que devido ao enorme sucesso na Broadway, em 1991, foi adaptada com o mesmo título para o cinema. Desde então, inúmeros cientistas e empresas realizam testes para comprovar a teoria nas redes sociais conectadas[53] (BARABÁSI, 2009).

Diante desses pressupostos, entre os anos de 1997 e 2001, diversas redes surgiram com conexões entre perfis pessoais, como a AsianAvenue, BlackPlanet e MiGente, mas não tiveram tanta adesão dos usuários. Em 2001, foi a lançada a Ryze.com, tendo como proposta a formação de uma rede de negócios focada em comunidades de tecnologia e membros de empresas. A Ryze não adquiriu popularidade massiva, mas contribuiu para o sucesso do LinkedIn, que surgiu em 2003, com uma proposta semelhante. No mesmo ano, surgiu o MySpace, alcançando altos níveis de popularidade nos Estados Unidos, e o Hi5, mais adotado na América do Sul. Ambas possuíam o foco voltado para o contato entre amigos, mas a primeira obteve destaque, também, pela divulgação de músicas por diversos artistas. Além dessas, outras redes sociais conectadas se tornaram populares, principalmente em 2004, como o Orkut, Facebook e Flickr, além do Ning e YouTube, em 2005, e do Twitter, em 2006 (BOYD; ELLISON, 2007).

O último grande lançamento foi realizado no dia 28 de junho de 2011, o Google+, uma rede – disponível em 44 idiomas – que tem como diferencial a disponibilização de diversas ferramentas para tentar manter a privacidade do usuário. Permite, por exemplo, a separação de círculos de amizade entre ambiente profissional, familiar, acadêmico, entre outros (FLORO, 2011; ALTERMANN, 2011). Além disso, possibilita atualizações de perfil, opções de compartilhamento de conteúdo, formação de grupos, álbuns de fotos integrados, divulgação

[53] Yahoo usa Facebook para testar teoria dos seis graus de separação. 2011. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/vivermente/noticias/seis_graus_de_separacao.html>. Acesso em: 26 fev. 2012.

de eventos, mecanismos de geolocalização, chat e videoconferência com múltiplos participantes (*hangouts*)[54]. Também podem ser observadas algumas características e atitudes estratégicas permitidas pelo ambiente para resguardar a privacidade, como:

> a) sonegação parcial [...] de informações pessoais; b) dissimulação da identidade oficial por meio da adoção de *fake profile*; c) uso superficial de múltiplas plataformas e perfis; d) restrição do número de amigos; e) classificação dos amigos em grupos para personalizar a disponibilidade dos conteúdos publicados; f) aplicação de 'cadeados' aos conteúdos publicados (o que limita sua visibilidade à rede de amigos autorizados); g) seleção de imagens para publicação que não revelem a localização geográfica da residência, da escola e de locais de trabalho; h) uso de canais de comunicação mais apropriados para tratar de assuntos privados. (DAL BELLO, 2010: 12)

[54] As diferenças entre Google+, Facebook, Twitter, LinkedIn e Tumblr. 2011. Disponível em: <http://www.proxxima.com.br/proxxima/redes_sociais/noticia/2011/08/12/20110811-As-diferencas-entre-Google,-Facebook,-Twitter,-LinkedIn-e-Tumblr.html>. Acesso em: 27 fev. 2012.

Rede	Descrição	Principais características/ Possibilidades de uso	Idioma (s)	Lançamento
Facebook	Rede social que agrupa amigos, colegas de trabalho e empresas.	• Contato com amigos e fotógrafos profissionais; • Compartilhar opiniões e realizar videoconferências com pessoas de todos os países; • Enviar mensagens com som e imagem; • Visualizar notícias; • Geolocalização; • Criar fan page (página para a divulgação de informações de uma empresa, com características e recursos diferentes de um perfil pessoal); • Entrar em contato com públicos de interesse; • Recrutar profissionais.	Alemão, Espanhol, Francês, Inglês, Italiano, Japonês, Russo e mais quarenta e três idiomas.	2004
Flickr	Site que possibilita hospedar, compartilhar e divulgar imagens.	• Inserir imagens em página pessoal e profissional; • Categorizar imagens por meio de palavras-chave; • Entrar em contato com amigos e fotógrafos profissionais; • Facilitar a utilização das imagens colocadas no Flickr em outras redes sociais conectadas.	Alemão, Espanhol, Francês, Inglês, Italiano, Português e mais quatro idiomas.	2004
Hi5	Rede social que tem como principal função mostrar características pessoais e profissionais de seus usuários, além de permitir jogar *online* com amigos.	• Manter contato com antigos , novos amigos e profissionais; • Compartilhar opiniões com pessoas de todo o mundo; • Trocar textos, imagens, vídeos e músicas; • Jogar *online*.	Alemão, Espanhol, Francês, Inglês, Italiano, Japonês, Russo e mais quarenta e cinco idiomas.	2003
LinkedIn	Rede de negócios e de relacionamentos profissionais.	• Conhecer com clareza a empresa ou pessoa que está em contato (localização, nome, idade e outros dados cadastrais); • Acessar contatos profissionais (colegas e ex-colegas de trabalho); • Adquirir novos contatos; • Trocar opiniões por meio de uma ferramenta chamada de LinkedIn Answers; • Enviar mensagens privativas e divulgar eventos; • Reforçar as qualidades profissionais do usuário; • Recrutar profissionais.	Alemão, Espanhol, Francês, Inglês e mais dez idiomas.	2003

Quadro 1: Informações sobre: Facebook, Flickr, Hi5 e LinkedIn.
Fonte: Produção própria com base em informações retiradas de cada rede social mencionada e do artigo de Danah Boyd e Nicole Ellison (2007).

Rede	Descrição	Principais características/ Possibilidades de uso	Idioma (s)	Lançamento
MySpace	Rede que permite a interação entre usuários, além da elaboração de blogs internos e troca de imagens.	• Entrar em contato com amigos e profissionais; • Conhecer o trabalho de cantores , bandas e celebridades de todo o mundo; • Criar página própria (perfil) ou comunidades para a inserção de vídeos, músicas, blogs e ilustrações pessoais ou profissionais; • Manter contato direto com públicos de interesse e empresas.	Alemão, Espanhol, Francês, Inglês, Italiano, Japonês e Russo e mais vinte e oito idiomas.	2003
Ning	Site que permite a criação de uma rede social no ambiente Web por qualquer usuário.	• Permitir o compartilhamento de interesses específicos, já que são criadas redes sociais individuais; • Trocar informações por meio de textos, imagens e vídeos.	Alemão, Espanhol, Francês, Inglês, Italiano, Japonês e Russo e mais dezenove idiomas.	2005
Orkut	Rede social do Google que possibilita o contato com novos e velhos amigos por meio de recados, depoimentos e comunidades.	• Manter contato com amigos e profissionais; • Trocar opiniões por meio de comunidades segmentadas, de acordo com interesses comuns; • Enviar imagens, vídeos e músicas; • Recrutar profissionais.	Alemão, Espanhol, Francês, Inglês, Italiano, Japonês e Russo e mais trinta e cinco idiomas.	2004
Twitter	Junção de rede social, ferramenta de mensagem instantânea e *blog* (microblogging).	• Enviar textos de até 140 caracteres; • Atualizar conteúdo até mesmo por dispositivos móveis (smartphone); • Entrar em contato diretamente com formadores de opinião e empresas; • Ampliar rede de contatos profissionais; • Acessar notícias atualizadas e tendências de repercussão midiática.	Alemão, Espanhol, Francês, Inglês, Italiano, Japonês, Português e Russo e mais vinte e dois idiomas.	2006
YouTube	Site que pertence ao Google e permite o compartilhamento de vídeo em qualidade digital.	• Possibilidade de criação de página própria (canais) para a inserção de vídeos pessoais ou profissionais; • Disponibilizar vídeos colocados no YouTube para divulgação em blogs e outras redes sociais conectadas; • Acessar conteúdo de TV e rádio a qualquer momento; • Conseguir parceria com o YouTube , devido ao sucesso do canal, e ser remunerado pelo número de visualizações de cada vídeo.	Alemão, Espanhol, Francês, Inglês, Italiano, Japonês e Russo e mais quarenta e sete idiomas.	2005

Quadro 2: Informações sobre: MySpace, Ning, Orkut, Twitter e YouTube.
Fonte: Produção própria com base em informações retiradas de cada rede social mencionada e do artigo de Danah Boyd e Nicole Ellison (2007).

Com a popularização dessas redes sociais conectadas, cada vez mais amigáveis, o relacionamento interpessoal foi expandido para outros públicos. As empresas, ao tentarem incorporá-las em suas estratégias, deparam-se com um novo desafio, o de superar sua própria estrutura, muitas vezes incompatível com a das redes, que não foram desenvolvidas para a inserção de perfis organizacionais. Para isso, recomenda-se conhecer, cada vez mais, as arquiteturas técnicas e sociais das redes empregadas, fazendo com que o trabalho na Web possa ampliar a participação dos públicos, caracterizando uma nova economia cultural (FRANCO, 2008b; LOVINK, 2006).

Dessa maneira, torna-se possível traçar um paralelo com um dos conceitos de Manuel Castells (2003), que retrata a "economia da indústria da Internet" ou "nova economia", estruturada em quatro camadas: a cultura tecnomeritocrática, a cultura hacker, a cultura comunitária virtual e a cultura empresarial.

A cultura tecnomeritocrática tem como valor supremo a descoberta e excelência tecnológica. A cultura hacker está intrinsecamente relacionada com este panorama, já que ela é responsável pela criatividade e desenvolvimento tecnológico a partir da abertura e livre modificação de softwares. Ou seja, uma cultura de criatividade intelectual fundada na liberdade, cooperação, reciprocidade e informalidade, além de considerar o processo de desenvolvimento do movimento da fonte aberta como uma extensão do movimento original do *software* gratuito (CASTELLS, 2003).

Parte daí a importância da cultura comunitária virtual, que, originalmente estava associada à contracultura e, que, em função da expansão, em tamanho e alcance, das comunidades virtuais foi enfraquecida. A fonte comunitária passou, portanto, a se caracterizar pela colaboração, com o objetivo de reinventar a sociedade, por meio de uma comunicação horizontal e de uma nova forma de livre expressão.

Por fim, ressalta-se a cultura empresarial ou cultura do dinheiro, formada por empresários dispostos a arriscar o capital e movimentar a nova economia – a economia da indústria da Internet, que possui em seu cerne, a inovação, risco, expectativas e esperança no futuro – que pode ser confirmada pelo aumento da produtividade do trabalho, maior competitividade das empresas e ampliação dos lucros, em decorrência da inovação, que gera diminuição de custos de produção e redução de erros. Uma sociedade em que as práticas das empresas, nos seus processos de produção, administração e relação com fornecedores e compradores têm sido transformadas devido à expansão do uso da Web (CASTELLS, 2003).

A dificuldade de entendimento da estrutura citada e das redes por parte das empresas, juntamente com as limitações de atividades eficazes em ambientes centralizados, podem

provocar desilusão prematura em organizações[55] que tenham o objetivo de ampliar o seu poder de maneira instantânea ao participarem desta nova realidade. Pode-se dizer que essa frustração ocorre principalmente devido ao desejo equivocado de se obter poder em redes sociais distribuídas (FRANCO, 2008b).

E, ainda, porque determinados consultores ou gurus, "em função de vender os seus serviços e produtos [...] apontam possibilidades não compatíveis com o escopo tecnológico da plataforma e extrapolam os possíveis resultados. Ou seja, vendem tudo isso, mas, com o passar do tempo, não conseguem entregar o prometido" (LIMA JUNIOR, 2009: 170).

Além disso, pesa o fato de que, apesar do constante aumento no uso da Web, a plenitude da participação interpessoal está longe de ser alcançada. Segundo Jakob Nielsen (2006), uma regra denominada 90-9-1 ainda é seguida pelos usuários. De acordo com o estudo do cientista da informação, na maioria das comunidades: 90% apenas visualizam o conteúdo apresentado; 9% dos usuários praticamente não se empenham para colaborar; e apenas 1% é responsável por criar praticamente todo o conteúdo do ambiente.

Inseridos nesse contexto de compartilhamento de informações entre usuários estão os termos "comunidade virtual"[56] e "redes sociais", frequentemente aplicados em outros formatos de conteúdos digitais, caracterizando um novo espaço, a chamada mídia social[57] (LIMA JUNIOR, 2009). Para Raquel Recuero, mídia social é uma "[...] ferramenta de

---

[55] De acordo com Margarida Maria Krohling Kunsch (2003: 22): "Quando se procura definir e conceituar as organizações, dois aspectos são amplamente trabalhados pela maioria dos autores: o ato e efeito de 'organizar', que é uma das funções da administração; e o uso do termo 'organização', como expressão de um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns". Paulo Nassar (2009: 62) corrobora com este pensamento ao afirmar que: "apesar de suas diferenças, todas as organizações são sistemas sociais e históricos, constituídos por recursos materiais e imateriais e pessoas – que se comunicam e se relacionam entre si, com os inúmeros públicos, as redes de públicos e a sociedade –, agrupados em função de cumprir ideários comuns e formais". Já "[...] as instituições [são definidas] como organizações que incorporam normas e valores considerados valiosos para seus membros e para a sociedade" (SELZNICK, 1972: 10 apud KUNSCH, 2003: 33). Diante desses conceitos, como alternativa para a denominação "empresa", adotou-se no trabalho, também, a terminologia "organização", uma vez que nem todas as empresas citadas no trabalho podem conseguir chegar ao patamar de "instituição", em que "As pessoas constroem suas vidas em torno delas, identificam-se com elas e tornam-se dependentes delas" (PEREIRA, 1988: 9-10 apud KUNSCH, 2003: 33).

[56] Walter Teixeira Lima Junior, citando Howard Rheingold, define as comunidades virtuais como "[...] agregações sociais que emergem da rede quando muitas pessoas continuam abastecendo as discussões públicas por um tempo, suficiente sentimento humano, para formar relacionamentos" (RHEINGOLD, 1993 apud LIMA JUNIOR, 2009: 173). Portanto, "pode-se também considerar que a comunidade virtual é um dos atributos das redes sociais" (LIMA JUNIOR, 2009: 173).

[57] O termo "mídias sociais" muitas vezes é utilizado por profissionais da área de marketing para denominar as redes sociais (LIMA JUNIOR, 2009).

comunicação que permite a emergência das redes sociais"[58] (RECUERO, 2008). Nessa conjuntura, a autora afirma que:

> Rede social é gente, é interação, é troca social. [...] Os nós da rede representam cada indivíduo e suas conexões, os laços sociais que compõem os grupos. Esses laços são ampliados, complexificados e modificados a cada nova pessoa que conhecemos e interagimos (RECUERO, 2009: 25).



Figura 4: Representação da importância das pessoas na formação de uma rede social.
Fonte: Getty Images – Crédito: Robert Churchill.

Além da importância das pessoas, a intenção de grande parte dos desenvolvedores dessas redes está vinculada à ampliação de acesso a esses ambientes, não favorecendo, em princípio, a segmentação. Porém, é frequente essa divisão por grupos, seja por idade, nacionalidade, nível educacional ou outra característica (BOYD; ELLISON, 2007).

No cenário apresentado, acredita-se que a maioria das redes, como o Facebook, é escolhida para o contato entre empresas e públicos de interesse, tanto para a comunicação assíncrona[59] (característica dos fóruns) quanto para a comunicação síncrona[60] (dos chats),

---

[58] Documento *online* sem numeração de página.

[59] A comunicação assíncrona possui um espaçamento de tempo mais elevado do que a comunicação síncrona (ELLISON; STEINFIELD; LAMPE, 2007).

[60] A comunicação síncrona ocorre praticamente em "tempo real" (ELLISON; STEINFIELD; LAMPE, 2007).

possibilitando, por consequência, a comunicação direta entre usuários e, até mesmo, entre empresas e públicos de interesse (*stakeholders*)[61] (ELLISON; STEINFIELD; LAMPE, 2007).

1.3.1 A importância de uma abordagem científica na definição de redes sociais conectadas

Tendo em vista a tentativa de utilizar uma abordagem científica neste estudo, antes da conceituação de redes sociais conectadas, será delineada, de forma sintética, uma incursão pela história da ciência, que terá suas lacunas preenchidas, em caso de necessidades e detalhes mais específicos, pelas referências bibliográficas mencionadas no decorrer do texto. Além disso, será enfatizada a importância de se evitar o uso de termos deliberadamente obscuros, que dificultam o entendimento público, em alguns casos, simplesmente para tentar fortalecer a reputação do autor, demonstrar erudição superficial ou mascarar conceitos científicos incorretos ou pensamentos confusos (SOKAL; BRICMONT, 2006).

1.3.1.1 Trajetória histórica, limites e importância da ciência

Como desenvolvido mais detalhadamente no artigo *Comunicação e Tecnologia: a importância do pensamento transdisciplinar para o cientista de mídias sociais*, por Rafael Vergili (2011b), há quatrocentos anos, magia e astrologia dominaram o entendimento da natureza. Porém, com a evolução constante no decorrer do tempo, passou-se a valorizar a ciência[62] (RIDLEY, 2001).

Ao relatar a história, Regis de Morais (1998) relembra que na Idade Antiga, devido ao abismo estabelecido entre o saber e o fazer, as ciências formais foram cultuadas e desenvolvidas pelos gregos, enquanto que as factuais[63] pouco evoluíram.

---

[61] A definição – de públicos e *stakeholders* – será realizada no segundo capítulo.

[62] A ciência é uma construção que, de acordo com Milford Wolpoff (1997: 101), "parece progredir à medida que novas descobertas criam a necessidade de alterar explicações anteriores".

[63] Para Mario Bunge (1974), enquanto as ciências formais baseiam-se no estudo de processos lógicos, as ciências factuais consistem de eventos e processos extra-científicos, que para confirmar as hipóteses e descobrir como os

Na Idade Média, a ciência pouco se desenvolveu principalmente devido ao predomínio acentuado de preocupações relacionadas à religião, como a salvação da alma. Como consequência muitos homens se negavam a aprender a ler, com medo de que isso fosse considerado um pecado (MORAIS, 1998).

Segundo Regis de Morais (1998), com a Idade Moderna, do ponto de vista metodológico, a ciência evoluiu consideravelmente e, ao se unir com a técnica, deu origem à ciência aplicada, responsável por mudanças sociais rápidas e profundas e reduzindo a ideia de um mundo sagrado, que não podia ser modificado. O processo de ensaio e erro é uma constante no cotidiano dos cientistas, fazendo com o número de fracassos seja muito superior ao de êxitos. Diferentemente do pensamento de parte da sociedade, cientistas precisam desses equívocos para que identifiquem o melhor caminho a ser traçado, já que o distanciamento da ingenuidade, característica do senso comum[64], não ocorre por mágica.

Amparados pela física e matemática surge o grande diferencial da contemporaneidade, o aperfeiçoamento de instrumentos para a pesquisa, principalmente associados à tecnologia. Por outro lado, deve-se destacar que o ato de servir à sociedade propostos pela ciência e técnica foram preteridos em detrimento de interesses político-econômicos (MORAIS, 1998).

Diante desse contexto, a tecnologia tem conquistado papel fundamental na transformação da imagem da ciência, ressaltando contribuições para a vida das pessoas devido ao seu acelerado processo de incursão na sociedade. Por essa perspectiva, evoluções têm ocorrido nos últimos anos, mas há um longo caminho a se percorrer até se alcançar o entendimento popular de ciência. Segundo Thomas Samuel Kuhn (2006: 19): “Se a história fosse vista como um repositório para algo mais do que anedotas ou cronologias, poderia produzir uma transformação decisiva na imagem de ciência que atualmente nos domina”.

---

pressupostos condizem com os fatos, necessitam de observação e experimentação (BUNGE, 1974). Regis de Morais (1998), por sua vez, corrobora com o pensamento de Bunge e menciona que enquanto as ciências formais são representadas pelas matemáticas e pela busca de soluções lógico-formais para os problemas, as ciências factuais são constituídas pelas ciências naturais, que apesar de possuírem racionalização, têm seus dados coletados por observação e experimentação. Apenas como complemento, vale lembrar que Bunge (1974) indica as principais características das ciências factuais, que são: tentar descrever os fatos como eles são; transcender, não se limitar e tentar produzir novos acontecimentos; procurar entender os elementos que explicam sua integralidade, ao invés de, em primeiro lugar, observar a situação global; não exagerar na diversidade da ciência a ponto de anular a metodologia da unidade, já que a investigação científica é especializada; obter resultados claros por meio da identificação correta dos problemas e pelo registro dos fenômenos, diferentemente da nebulosidade do senso comum; ser verificável, metódica, sistemática, explicativa e pública; além de sempre buscar a verdade.

[64] Deve-se entender senso comum como um contentamento com um fato visto sob uma miopia imediatista, fragmentada e imprecisa, que acontece de maneira espontânea, diferentemente do experimento que precisa seguir um plano de pesquisa (MORAIS, 1998).

Nos últimos anos, algumas questões como a produção e reprodução constantes de mitos foram levantadas, utilizando-se de métodos similares aos que conduzem ao conhecimento científico, mas com o objetivo de confirmar hipóteses[65] previamente estabelecidas (KUHN, 2006).

Com o avanço da ciência, porém, aumentou-se o uso de métodos para a verificação de resultados. Constata-se, com isso, que, se por um lado os experimentos tendem a trazer maior grau de confiabilidade aos estudos, por outro exacerba os limites da ciência e desmistifica a ideia de que qualquer atividade científica gera verdade absoluta em 100% dos casos (RIDLEY, 2001).

Isso decorre principalmente de dois aspectos que comprometem a prática científica. São eles: o reducionismo nas análises e a necessidade inevitável de utilização de um pedaço do mundo (físico) para medir outro. Se aplicados, em especial, em sistemas complexos como o humano, esses métodos causam – mesmo que de maneira reduzida – uma perturbação no momento de medição do comportamento humano (RIDLEY, 2001).

Nesse contexto, é possível afirmar que experimentos científicos são únicos – acontecem em determinado local, em um período de tempo específico e com uma metodologia particular – e dificultam a generalização e ampliação de resultados. Dessa maneira, pode-se tentar compreender as formas como a natureza se comporta, mas as limitações da ciência impedem a verificação da realidade, que permanece misteriosa (RIDLEY, 2001).

1.3.1.2 Como definir as redes sociais conectadas sem cometer abusos conceituais?

A partir daí, torna-se possível fazer uma comparação com os pensamentos de Sokal e Bricmont (2006), que, em *Imposturas Intelectuais*, combatem a confusão intelectual e reúnem descobertas de diversos abusos de extremos, tratados como imposturas. Os autores rejeitam o abuso[66] reiterado de conceitos provenientes de matemática e física, mas não se contrapõem à

[65] De acordo com Marcelo Gleiser (2005): "Uma hipótese é justamente uma suposição ainda não provada, aceita provisoriamente como base para investigações futuras".

[66] As quatro características abordadas no abuso relatado por Sokal e Bricmont (2006: 18) são: "1. Falar abundantemente de teorias científicas sobre as quais se tem, na melhor das hipóteses, uma ideia extremamente confusa [...]. 2. Importar conceitos próprios das ciências naturais para o interior das ciências sociais ou humanidades, sem dar a menor justificação conceitual ou empírica [...]. 3. Ostentar uma erudição superficial ao

apropriação por diferentes campos do conhecimento, desde que não sejam feitas extrapolações sem fundamentação, por meio do emprego de jargões científicos que não respeitam relevância ou sentido. De acordo com Sokal e Bricmont (2006: 19):

> [...] não investimos contra a filosofia, as humanidades ou as ciências sociais em geral; pelo contrário, consideramos que estes campos do conhecimento são da máxima importância e queremos prevenir aqueles que trabalham nessas áreas (especialmente estudantes) contra alguns casos manifestos de charlatanismo.

Mesmo com as críticas supracitadas, constata-se a possibilidade de obter reconhecimento científico mais significativo para áreas da Comunicação, como Relações Públicas, especialmente em estudos que transitem entre a comunicação e tecnologia. Porém, para isso, é necessário expressar quão importante pode ser o entendimento das intencionalidades presentes nas tecnologias, neste caso recorrendo-se a Darwin, que demonstrou que toda produção ocorre historicamente. Ou seja, da mesma maneira que cada elemento da natureza possui um passado, as inovações tecnológicas tendem a ser aprimoradas no decorrer da história (PARENTE, 2009), como foi possível observar na evolução da Internet, relatada no início do presente capítulo.

Nesse contexto, em decorrência da busca pelo conhecimento científico, é de suma importância buscar a raiz dos elementos pesquisados. Basicamente, identificar como o objeto teria sido no passado e – devido às variáveis fundamentais analisadas – como poderá ser no futuro (BUNGE, 1974).

Por esse motivo, estudos relacionados à comunicação e, mais especificamente, às Relações Públicas que tenham ligação com a tecnologia, devem mencionar o histórico dos objetos de estudo, identificando as intencionalidades inseridas em seu desenvolvimento e, consequentemente, as possíveis técnicas de apropriação que nela podem ser aplicadas com o propósito de cumprir os objetivos traçados, como se tentou realizar na presente Dissertação. É nesse sentido em que a tecnologia – como relatado anteriormente – será essencial para facilitar, com seu elevado nível de inserção na sociedade, a aproximação entre humanidades e ciências exatas (SAGAN, 1996).

Nessa perspectiva – e tentando evitar abusos conceituais – se torna importante explicitar o conceito de redes sociais (conectadas) utilizado neste estudo, debatido mais detalhadamente por Rafael Vergili (2011a). Como visto no item anterior – por meio da

---

atirar na cara do leitor, aqui e ali, descaradamente, termos técnicos num contexto em que eles são totalmente irrelevantes. O objetivo é, sem dúvida, impressionar e, acima de tudo, intimidar os leitores não-cientistas [...]. 4. Manipular frases e sentenças que são, na verdade, carentes de sentido [...]".

apresentação de conceitos de Raquel Recuero e Walter Teixeira Lima Junior – as redes sociais não existem apenas no ambiente Web e não são realizadas por máquinas, mas por pessoas. Augusto de Franco corrobora com essa afirmação ao defini-las como "[...] pessoas interagindo segundo um padrão de organização de rede distribuída. [...] Não são sites de relacionamento. Como o nome diz, são sociais mesmo, não digitais ou virtuais" (FRANCO, 2009b)[67].

Porém, a discussão sobre o melhor termo a ser utilizado ainda ocorre nos dias de hoje, uma vez que é crescente o interesse de pesquisadores e de empresas por essa área. Danah Boyd e Nicole Ellison, por exemplo, em detrimento do termo "redes sociais", atualmente de entendimento público, preferem utilizar a nomenclatura "sites de rede social" (no original, *social network sites*) por acreditarem que esta expressão retrata de forma mais adequada o alcance que a diferencia de outras maneiras de comunicação mediada por computadores ou presenciais, não somente possibilitando o contato com indivíduos, muitas vezes desconhecidos, como a visibilidade de redes sociais dos usuários. Isso ocorre uma vez que os sites de rede social possibilitam aos usuários da Web: elaborar um perfil público ou semipúblico dentro de um sistema limitado; articular uma lista de usuários em que possa ser compartilhada uma conexão; e visualizar a lista de conexão do usuário e de outras pessoas dentro do sistema (BOYD; ELLISON, 2007).

Ao levar em consideração as referências supracitadas e a ideia de que toda rede social – inclusive as presencias que existiam antes mesmo do desenvolvimento da Internet – possui conexões, mas que essas podem ser ampliadas e conectadas entre diversas redes de pessoas, independentemente de distâncias, com o advento da Web. Por isso, decidiu-se adotar, a partir deste momento, a nomenclatura "redes sociais conectadas", ou simplesmente "RSCs", como base para o desenvolvimento da dissertação, tentando ressaltar as diferenças das redes sociais formadas presencialmente e agregar valor às pesquisas ocorridas no ambiente Web.

[67] Documento *online* sem numeração de página.

CAPÍTULO 2

Deontologia de Relações Públicas:

Utilização de procedimentos específicos na gestão de relacionamentos com públicos de interesse



Figura 5: Saudação que representa o relacionamento com diferentes públicos em âmbito mundial.
Fonte: Getty Images – Crédito: Jon Feingersh.

> [...] é da essência das relações públicas ter a capacidade de relacionar-se bem, com conhecimento de causa, com seus públicos, de modo a obter vantagens institucionais e mercadológicas. Para que isso aconteça, é imprescindível que os comunicadores conheçam os públicos com os quais devem interagir, baseados em critérios seguros de relacionamento. (FRANÇA, 2008: 70)

2 DEONTOLOGIA DE RELAÇÕES PÚBLICAS: UTILIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS NA GESTÃO DE RELACIONAMENTOS COM PÚBLICOS DE INTERESSE

Este capítulo – dividido em oito grandes itens, sendo alguns com subseções – procura demonstrar como ocorreu o surgimento da atividade de Relações Públicas, sua evolução no mundo, além de obstáculos, premissas e definições de conceitos no Brasil, sob o prisma de diversos autores importantes da área.

No primeiro item, será apresentado o termo "deontologia", além de sua aplicabilidade em RP. Para isso, são referenciados os seguintes autores: Ariane Pereira, Francisco José Castilhos Karam, João Correia Tavares e Mario Bunge.

O segundo grande item – dividido em três partes, sendo a segunda delas composta por duas subseções – abordará a evolução de RP ao longo da história, destacando a influência que guerras, regimes políticos, crises corporativas e grandes tragédias tiveram no desenvolvimento da profissão, em âmbito mundial e nacional. Foram utilizados como referenciais teóricos: Ana Maria Walker Roig Steffen, Backer Ribeiro Fernandes, Cláudia Peixoto de Moura, Hebe Wey, José Marques de Melo, Júlio Afonso Pinho, Marlene Branca Sólio, Rudimar Baldissera e Sonia Aparecida Cabestré.

A dificuldade para se definir as Relações Públicas, as possíveis abordagens sobre a atividade e as perspectivas com a inserção das tecnologias serão debatidas no terceiro item, por meio da análise das obras de: José Benedito Pinho, Margarida Maria Krohling Kunsch, Roberto Porto Simões e Waldyr Gutierrez Fortes.

No quarto item – com auxílio de documentos referentes ao: Parecer CNE/CES 492/2001, do Conselho Nacional de Educação e Câmara Superior de Educação; Regulamento da Lei Nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967; e VIII Catálogo Brasileiro de Profissionais de Relações Públicas – serão abordadas as habilidades e os procedimentos específicos utilizados pelo profissional de RP para atingir a excelência no trabalho corporativo e no relacionamento entre organizações e públicos de interesse. As principais referências para a discussão serão: Edward Louis Bernays, Fernanda Barcellos, Joseph Straubhaar, Lucinda Davenport e Robert LaRose.

O quinto item – que possui uma subseção sobre o termo *stakeholder* – discutirá a definição de "públicos" e a importância que possuem para a sobrevivência das empresas e, por consequência, para a atividade de RP. A base para discutir-se o tema será obtida com

textos de: Cândido Teobaldo de Souza Andrade, David Reed, Fábio França, Hebert Blumer e Robert Edward Freeman.

Decorrente da conceituação exposta na seção anterior, no sexto item cria-se uma ponte para tratar mais detalhadamente do relacionamento entre empresas – representadas por profissionais de RP – e públicos de interesse. Textos de Fábio França e Jim Macnamara contribuirão para a realização dessa análise.

A partir das ideias de Carla Reis Longhi, Heather Savigny, Jürgen Habermas, Lúcia Lamounier, Maria Aparecida Ferrari e Slavko Spichal, no sétimo item, explicitar-se-á a definição de esfera pública e o potencial das redes sociais conectadas na formação da opinião pública, além de sua aplicabilidade em RP.

Por fim, no oitavo item será discutida a importância do profissional de Relações Públicas na administração e fortalecimento da reputação corporativa. As duas subseções que fazem parte deste item externarão a evolução dos métodos para medir resultados das ações de RP na perspectiva do relacionamento e da reputação, além de abordar questões relativas ao Retorno de Investimentos em Comunicação (*Return On Investment* ou ROI) no ambiente Web. Para articular esses temas serão utilizados como referência: Cíntia da Silva Carvalho, Diego Senise, Elisabeth Barbieri Lerner, Luiz Carlos Assis Iasbeck, Mário Rosa, Mitsuru Higuchi Yanaze, Otávio Freire e Paul Argenti.

Acredita-se que, com os itens descritos acima e os referenciais utilizados, o entendimento da atividade de Relações Públicas possa ser facilitado, possibilitando a leitura de qualquer interessado na gestão de relacionamentos com públicos de interesse, também conhecidos como *stakeholders*[68].

2.1 O que é deontologia da profissão e qual é a sua aplicação em Relações Públicas?

Etimologicamente, o termo "deontologia" vem do grego, *deóntos*, que significa dever ser ou o que é necessário, somado a *logos*, que pode ser definido como o discurso ou a teoria. Ou seja, tratar-se-ia de uma ciência que pesquisa o conjunto de premissas, normas, direitos e deveres para o correto exercício de determinado grupo profissional, o tratado dos deveres (PEREIRA, A., 2010; KARAM, 2009; FERREIRA, A. B. H., 1999; TAVARES, 1986).

[68] A definição de *stakeholders* será apresentada no item 2.5.1.

O filósofo Jeremy Bentham foi identificado como o primeiro a utilizar a palavra deontologia (JAPIASSÚ; MARCONDES, 2001: 50; KARAM, 2009: 91), que passou a ser definida "[...] não só como uma disciplina normativa, mas também descritiva e empírica que tem como finalidade a determinação dos deveres [a serem] cumpridos em determinadas circunstâncias sociais e de modo todo especial dentro de uma determinada profissão" (TAVARES, 1986)[69].

Na perspectiva filosófica, a deontologia é responsável por estabelecer como se comportar diante de diversas circunstâncias e momentos (KARAM, 2009). Ao relacionar o termo com a ética[70] deontológica, verifica-se que há relação intrínseca com os deveres do profissional (BUNGE, 2006: 130).

Entretanto, "enquanto a ética intervém como força de questionamento do conjunto do processo da informação, a deontologia reveste o alcance limitado de uma moral própria da atividade [...]", ou seja, "remete para regras profissionais que constituem as condições vulgarmente admitidas de uma informação correta, no sentido pragmático" (CORNU, 1994: 38 apud PEREIRA, A., 2010: 370).

É possível afirmar, segundo Francisco José Castilhos Karam, no *Dicionário da Comunicação*, organizado por Ciro Marcondes Filho, que a deontologia:

> Especialmente em relação às profissões da comunicação, como jornalismo, publicidade e relações públicas, corresponderia ao conjunto de procedimentos considerados corretos, aconselháveis ou recomendáveis, desde a perspectiva ético-moral, no exercício da atividade. (KARAM, 2009: 91)

Os códigos deontológicos foram estabelecidos por cada categoria da área da Comunicação, logo depois da consolidação das profissões midiáticas no Brasil. Tais códigos podem ser considerados pilares que favorecem a construção da imagem de cada profissão diante da sociedade. Especificamente no caso da atividade de Relações Públicas, os princípios "[...] estabelecem que não se deve divulgar informações enganosas ou falsas e tampouco admitir práticas que comprometam a integridade dos canais de comunicação ou o exercício da profissão" (KARAM, 2009: 91).

---

[69] Documento *online* sem numeração de página.

[70] A ética "evoca uma concepção coerente e pessoal da vida", ou seja, princípios e valores responsáveis por regular o comportamento individual do ser humano. A moral, por sua vez, "designa o conjunto das regras de comportamento geralmente admitidas por uma sociedade histórica dada", basicamente a postura ideal para que o convívio em sociedade ocorra de maneira justa (CORNU, 1994: 36 apud PEREIRA, M., 2010: 370).

Ou seja, deixa-se claro que ter um comportamento ético é fundamental na vida privada, social ou profissional, mas ao lidar com diferentes públicos[71], o RP precisa tomar muito cuidado para não influenciar – com ações ou opiniões – negativamente a opinião pública[72] e, por conseguinte, provavelmente prejudicar a imagem da organização (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010).

Diante do contexto apresentado, há duas vertentes – até certo ponto atreladas – para a definição de deontologia da profissão. A primeira vinculada à ética e a segunda com tendência mais pragmática. Opta-se, neste trabalho, pela segunda alternativa, que tem como foco um conjunto de normas, direitos, deveres, posturas e procedimentos para exercer adequadamente a profissão. A análise, no entanto, é realizada diante de uma conjuntura diferente da origem da atividade de Relações Públicas, quando a Web ainda não havia sido desenvolvida.

2.2 A ininterrupta construção das Relações Públicas: da origem norte-americana à realidade brasileira

A essência de RP é constituída por todas as relações que possuem sentido social e tornam-se públicas. Por esse motivo, alguns pensadores consideram que a profissão existe desde os primórdios da humanidade, quando os primeiros grupos de pessoas começaram a ter relações interpessoais e instaurar suas regras de convivência (ANDRADE, 1993; WELS, 2008; FERNANDES, 2011).

Todavia, diversos fatos marcaram a trajetória histórica das Relações Públicas (como área profissional), desde a sua origem estadunidense, até a realidade que se identifica nos dias de hoje no Brasil, como poderá ser visto mais detalhadamente nos próximos subitens.

---

[71] A definição de públicos será apresentada no item 2.5.

[72] O conceito de opinião pública será discutido no item 2.7.

2.2.1 O desenvolvimento de RP em um contexto de guerra: transformações, fortalecimento e consolidação da atividade

A pesquisadora Hebe Wey (1986) indica que a atividade de Relações Públicas teve realmente início após meia década de batalhas nos Estados Unidos da América, a chamada Guerra de Secessão, que ocorreu entre 1861 e 1865, e se caracterizou pela disputa entre Estados do Norte – compostos por grupos de capitalistas industriais, estruturados e a favor do trabalho assalariado – e Estados do Sul, constituídos por aristocratas da área rural que defendiam a escravidão. O confronto foi vencido pelos Estados do Norte e instaurou-se uma grande mudança econômica, em que o lucro e o acúmulo de bens materiais eram incentivados de maneira infindável, fato que, posteriormente, possibilitou que os norte-americanos chegassem a uma condição de potência mundial (PINHO, J. A., 2008; WEY, 1986; BALDISSERA; SÓLIO, 2008).

Nas décadas seguintes, de 1875 a 1900, os Estados Unidos registram rápido crescimento. E, durante esse período, em 1882, aconteceu importante fato para o início da profissão de RP, quando o empresário do segmento das estradas de ferro William Henry Vanderbilt, em uma entrevista sobre o interesse da população com relação a um trem que ligaria as cidades de New York e Chicago, mencionou para os jornalistas a infame e polêmica sentença: "O público que se dane". A famosa frase gerou greves de colaboradores; regulamentações, leis e normas para garantir os interesses da sociedade, o que acarretou maior poder para o Estado; e a primeira grande atitude da empresa para se tentar contornar a situação de prejuízo de imagem criada por Vanderbilt (WEY, 1986; PINHO, J. A., 2008; MACNAMARA, 2010).

Em 1906, mais de duas décadas depois da sentença proferida por Vanderbilt, notou-se outro grande marco da profissão, quando Ivy Ledbetter Lee – considerado um dos precursores das Relações Públicas praticadas atualmente – cunhou a frase "o público deve ser informado" (BARCELLOS, 1984; MACNAMARA, 2010; RÜDIGER, 2011; STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010). De acordo com Hebe Wey (1986), a partir de 1906, ao ser contratado para assessorar a indústria de carvão mineral, Ivy Lee redigiu e enviou o seguinte documento para todos os jornais norte-americanos:

> 'Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo o nosso trabalho é feito às claras. Nós pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é um agenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor

> na seção comercial, não o usem. Nosso assunto é exato. [...] detalhes, sobre qualquer questão, serão dados prontamente e qualquer diretor de jornal interessado será auxiliado, com o maior prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato. Em resumo, nosso plano é divulgar prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público'. (WEY, 1986: 31)

Assim, ao ter como proposta para as empresas a divulgação de decisões – positivas ou negativas – com precisão, para facilitar o entendimento público dos fatos, Ivy Lee conseguiu, em diversas oportunidades, aprimorar a imagem e reputação de seus clientes perante a opinião pública, o que fez com que ele obtivesse destaque, inclusive, como consultor pessoal de diversos magnatas norte-americanos, como o empresário John Davison Rockefeller, Jr. (BARCELLOS, 1984; STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010).

O clássico caso protagonizado por Rockefeller ocorreu em abril de 1914, no Colorado (EUA), e ficou conhecido como o Massacre de Ludlow. Após mais de nove mil mineiros tentarem se agrupar, ainda no ano anterior, para protestar contra as precárias condições de trabalho e vida dos colaboradores, o empresário teria convocado uma milícia privada para atear fogo nas barracas de famílias, matando mais de vinte pessoas – sendo onze crianças, duas mulheres e diversos mineiros (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010). Rockefeller passou, também, a ser considerado por boa parte da população como uma pessoa disposta a fazer qualquer coisa para acabar com organizações menores e conseguir o monopólio em seus ramos de atividade e, em especial, com a empresa *Colorado Fuel an Iron*, protagonista no incidente (CABESTRÉ, 2008).

Com esse enorme desgaste ao nome da família, Ivy Lee foi procurado para tentar reerguer a imagem do empresário. Foi sugerido a Rockefeller, inicialmente, visitar os campos para demonstrar preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores e obter destaque positivo na imprensa, muitas vezes por meio de envio de textos com informações de interesse público, veiculados gratuitamente em meios de comunicação (*release*), prática realizada com frequência por assessorias de imprensa nos dias de hoje. Lee também propôs aumentar os investimentos na Fundação Rockefeller, com o objetivo de ajudar diversos países na aplicação de medidas sanitárias para cuidar de doenças como a febre amarela e a malária (PINHO, J. A., 2008; STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010).

Posteriormente, já com a imagem menos arranhada, foram incentivadas divulgações relativas às suas obras de caridade. Durante a Primeira Guerra Mundial[73], por exemplo, seus esforços junto à Cruz Vermelha para o recrutamento de milhares de voluntários e levantamento de quatrocentos milhões de dólares renderam elogios e retorno de imagem para John Rockefeller (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010). Com tais iniciativas, de explorador de colaboradores, John Davison Rockefeller, Jr. passou a ser conhecido como um expoente da filantropia e, consequentemente, um dos mais bem-sucedidos empresários dos Estados Unidos (AMARAL, 1999).

Ainda no período da Primeira Guerra Mundial, que aconteceu entre 1914 e 1918, percebeu-se a ampliação de discussões sobre opinião pública, por Walter Lippmann, John Dewey e Harold Lasswell, e a atividade solidificou-se ainda mais (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010).

Edward Louis Bernays[74], que compete pelo posto máximo de "pai das Relações Públicas" com Ivy Lee, teve papel importante nesse contexto de guerra, destacando as funções de RP ao integrar o Comitê de Informação Pública dos Estados Unidos – também conhecido como Comitê Creel, devido ao nome do jornalista investigativo, político e líder George Creel – responsável por tentar influenciar a opinião pública e obter o apoio público à guerra, por meio de fotografias, charges, filmes, entre outras alternativas midiáticas (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010).

Neste período, pessoas de classes sociais diferentes não conseguiam chegar a um entendimento sobre assuntos de interesse público. Assim, funcionários de empresas eram encarregados de identificar a opinião das pessoas e intermediar os interesses entre a organização e a população. Começa, então, a se destacar a importância das Relações Públicas para as empresas. Edward Bernays, que assim como sua esposa e sócia Doris Fleischman, possuíam agência própria de RP, tentavam aplicar a ideia de que Relações Públicas seria uma

---

[73] A Primeira Guerra Mundial aconteceu entre 1914 e 1918 e "[...] determinou o fim de um quadro histórico construído ao longo do século XIX, quando os países imperialistas europeus disputavam a hegemonia mundial. A Primeira Guerra alterou profundamente esse contexto, pois os países europeus perderam espaços políticos, dando oportunidade para o surgimento de novas potências como os EUA e a URSS" (MORAES, 1998: 401).

[74] Edward Bernays – sobrinho de Sigmund Freud – é controversamente lembrado, por algumas pessoas, apenas por incentivar mulheres a fumarem. Em 1929, em conjunto com sua esposa e sócia Doris Fleischman, Bernays escolheu dez mulheres para caminharem pela Quinta Avenida, de New York, fumando cigarros. A ideia era simbolizar "Tochas de Liberdade" (*Torches of Freedom*) – lema utilizado para encorajar as participantes – em um período em que as mulheres só podiam fumar em casa. O fato socialmente inaceitável à época chamou muita atenção da imprensa, que noticiou o acontecimento sem saber que Edward e sua esposa prestavam serviços de consultoria para a *American Tobacco Company*, empresa do segmento de tabaco, que pretendia dobrar os lucros da organização com o consumo feminino do cigarro Lucky Strike (MACNAMARA, 2010; STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010).

arte aplicada a uma ciência. Nessa pespectiva, atuavam principalmente como consultores de negócios, do governo e de empresas sem fins lucrativos (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010; BARCELLOS, 1984).

Bernays também é considerado o primeiro a publicar um livro sobre opinião pública e envolver a temática de RP, em 1923, intitulado *Cristallizing Public Opinion* (Cristalizando a Opinião Pública), obra que tentou externar alguns métodos para influenciar e mobilizar de maneira sistemática as percepções e atitudes dos públicos. Foi responsável por cunhar o termo "Conselho de Relações Públicas" e, no mesmo ano, pioneiro em lecionar uma disciplina sobre RP na Universidade de New York (GUSHIKEN, 2008; CABESTRÉ, 2008; WEY, 1986; STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010; MACNAMARA, 2010).

Pouco tempo depois, ocorreu a crise de 1929, que causou grande depressão econômica nos Estados Unidos e, por consequência, em diversos outros países. Tal fato exigiu, mais uma vez, os serviços de RP, quando Franklin Delano Roosevelt, do Partido Democrata e então presidente dos Estados Unidos, sentiu a necessidade de explicar à população a situação que o país vivia e dar início ao *New Deal*. Esse novo acordo – que teve inspiração no pensamento do economista inglês John Keynes – tinha objetivo de recuperar a economia mundial, por meio de intervenção estatal (MORAES, 1998). Até mesmo transmissões radiofônicas semanais e filmes foram utilizados pelo governo para que o entendimento da situação pudesse ser facilitado (PINHO, J. A., 2008; CABESTRÉ, 2008).

O início do amadurecimento mundial de RP começou, porém, a ocorrer nas décadas de 1930 e 1940 com a formação de diversas organizações que representavam o interesse de seus profissionais e de cursos de Relações Públicas nas Universidades de Illinois e de Boston (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010; WEY, 1986). Ainda no âmbito acadêmico, surge em 1940 o primeiro curso com quatro anos de duração, na Universidade de Stanford, por Rex Francis Harlow[75]. Sete anos depois, segundo Hebe Wey (1986), a primeira faculdade de Relações Públicas foi fundada, na Universidade de Boston, em 1947.

No ano seguinte, em 1948, formou-se a principal instituição representativa da atividade, a *Public Relations Society of America* (PRSA), contando com mais de 20.000 membros nos Estados Unidos, sendo a maior associação de membros de Relações Públicas do mundo (WEY, 1986; STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010). Com a PRSA

---

[75] Rex F. Harlow, 100, A Pioneer in Publicity. 1993. Disponível em: <http://www.nytimes.com/1993/04/25/obituaries/rex-f-harlow-100-a-pioneer-in-publicity.html>. Acesso em: 02 mar. 2012.

surgiram diversas obrigações e responsabilidades que nortearam a conduta ética e socialmente responsável dos profissionais de RP (MACNAMARA, 2010).

2.2.2 Relações Públicas no Brasil: ambiente político, organizacional e acadêmico

No Brasil, em 30 de janeiro de 1914, foi fundado o primeiro Departamento de Relações Públicas, um marco para a atividade no país. A responsável pelo estabelecimento foi a empresa canadense *The São Paulo Tramway Light and Power Company Limited*, conhecida como *Light São Paulo*. Sob a tutela do engenheiro Eduardo Pinheiro Lobo, conhecido como o "Patrono das Relações Públicas no Brasil"[76], a organização adotou regulamentos em inglês e tinha no bojo de suas ações a preocupação de trabalhar de maneira adequada as informações que seriam disseminadas aos públicos de interesse, sempre se baseando em padrões estadunidenses (ATHAYDES, 2008; WEY, 1986; ANDRADE, 1993; MELO, 2008; BALDISSERA; SÓLIO, 2008; FERNANDES, 2011). Além disso, por ter noções do funcionamento da atividade de RP, devido à experiência adquirida no Canadá e Estados Unidos, a empresa possuía atribuições "[...] ligadas ao gerenciamento das relações entre a organização e as áreas governamentais, em nível estadual e municipal e ao relacionamento com um de seus segmentos de público, os estudantes, por meio da concessão de passes escolares" (STEFFEN, 2008: 90).

Em 16 de maio de 1947[77], na cidade de São Paulo, é inaugurada a Escola de Jornalismo Cásper Líbero, hoje Faculdade Cásper Líbero, pioneira em nível universitário no ensino de jornalismo. No ano seguinte, cria-se o curso na Universidade do Brasil, atual Universidade Federal do Rio de Janeiro. Ainda em 1948, com o início da estruturação do ambiente acadêmico e a consequente possibilidade de formação de profissionais em

---

[76] A Lei N° 7.197, de 14 de junho de 1984, declara Eduardo Pinheiro Lobo como o "Patrono das Relações Públicas" e define sua data de nascimento, 2 de dezembro, como o "Dia Nacional das Relações Públicas". Lei N° 7.197, de 14 de junho de 1984. Disponível em: <http://www2.camara.gov.br/legin/fed/lei/1980-1987/lei-7197-14-junho-1984-356789-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 02 mar. 2012.

[77] Faculdade Cásper Líbero foi inaugurada em 1947. 2009. Disponível em: <http://www.casperlibero.edu.br/noticias/index.php/2009/09/10/faculdade-casper-libero-foi-inaugurada-em-1947,n=1504.html>. Acesso em: 02 mar. 2012.

comunicação[78], crescem os debates sobre Relações Públicas em diversas universidades, geralmente associados à Ciência da Administração (CABÉSTRE, 2008; WEY, 1986).

Em São Paulo, um ano depois, em 1949, os primeiros esforços começavam a ser realizados pelo Instituto de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da Universidade de São Paulo (USP). Foram promovidas diversas conferências sobre os vínculos entre RP e propaganda, além das interseções com as ciências sociais. Ainda em 1949, com a publicação e repercussão do estudo *O Serviço de Relações com o Público no Comércio e na Indústria*, pelo mesmo Instituto de Administração da USP, decidiu-se realizar um seminário no auditório de *A Gazeta*, permitindo a presença de estudantes e profissionais de diferentes formações, com a proposta de elucidar dúvidas sobre Relações Públicas (WEY, 1986; TORRES, 2004).

Apesar dessas importantes tentativas – além de diversas outras, como a realização de pesquisas de opinião pública, divulgação de informações e tentativas de aproximação com públicos de interesse[79] – foram necessários quase quarenta anos para que, a partir da década de 50, a atividade de Relações Públicas começasse a se fortalecer (BECKER; SILVA, 2008; WEY, 1986).

Em 1951, por exemplo, na cidade de Volta Redonda, no Estado do Rio de Janeiro, é formado pela Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), o primeiro Departamento de Relações Públicas com origem brasileira. Um ano depois, no dia 10 de outubro de 1952, é fundada a primeira empresa a prestar serviços de comunicação social no país, a Companhia Nacional de Relações Públicas e Propaganda (KUNSCH, 1997; FERNANDES, 2011).

Em 1953, por meio de patrocínio da Organização das Nações Unidas (ONU), a Escola Brasileira de Administração Pública, da Fundação Getulio Vargas (FGV), no Rio de Janeiro, promoveu o primeiro curso regular de Relações Públicas do Brasil, ainda sem duração de quatro anos, mas já com a proposta de divulgar a atividade de RP no país e com estudos mais voltados para a área governamental. O corpo docente foi formado pelo professor norte-americano Eric Carlson e profissionais respeitados como Benedito Silva, Florindo Villa-

---

[78] A primeira universidade a formar profissionais de comunicação – e não apenas com a nomenclatura de jornalismo – foi a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), ao substituir "Escola de Jornalismo" por "Faculdade dos Meios de Comunicação Social" (MOURA, 2008: 692).

[79] Diversas tentativas de fortalecimento da atividade de RP foram realizadas nas décadas de 1930 e 1940, como: a divulgação de informações por meio do Ministério da Justiça e Negócios do Interior, em 1934, com o Departamento de Propaganda e Difusão Cultural, substituído, em 1939, pelo Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP) e, posteriormente, em 1945, pelo Departamento Nacional de Informações (DNI); o desenvolvimento do Serviço de Informação Agrícola, em 1940, prestando alguns serviços de RP; e o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1946, que realizava pesquisas de opinião pública e tentava se aproximar dos públicos de interesse (WEY, 1986).

Alvarez, Roberto Petis Fernandes e Simas Pereiras (FRANÇA, 2003; ANDRADE; 1993; WEY, 1986; TORRES, 2004; FERNANDES, 2011).

Diante de tal evolução, cria-se a necessidade de uma formalização da atividade, que tem como início o surgimento da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), na cidade de São Paulo, em 21 de julho de 1954 (FRANÇA, 2003; ATHAYDES, 2008; BALDISSERA; SÓLIO, 2008).

Em meados da década de 1950, Juscelino Kubitschek assumiu a Presidência da República e, com o objetivo de atingir a meta de fazer o país crescer "50 anos em 5", promoveu diversas modificações na economia, incentivando grandes empresas a se instalarem no Brasil. Com a chegada de montadoras automobilísticas multinacionais e grandes fábricas de produtos de higiene, muitos departamentos de Relações Públicas começaram a ser desenvolvidos, com a responsabilidade de gerir relacionamentos entre organizações e públicos (AMARAL, 1999; TORRES, 2004; ROSA; CARVALHO, 2008; BECKER; SILVA, 2008).

No final década de 50, outro importante fato aconteceu, "[...] a Faculdade de Jornalismo Cásper Líbero iniciou cursos de pós-graduação, em nível de especialização e aperfeiçoamento, oferecendo o de Relações Públicas aos jornalistas diplomados ou profissionais, graduados em outras áreas e registrados" (MOURA, 2008: 692).

Apenas a partir da década de 60, porém, que RP torna-se uma prática oficial no país, com um conceito definido e aprovado pela Federação Interamericana de Associações de Relações Públicas, a FIARP (FRANÇA, 2003; CABESTRÉ, 2008). Em 1962, é publicado o primeiro livro de RP redigido por um brasileiro. A obra de Cândido Teobaldo de Souza Andrade recebeu o título *Para entender relações públicas* (TORRES, 2004). Cinco anos depois, em 1967, o primeiro curso de Relações Públicas com duração de quatro anos (graduação) é colocado à disposição de estudantes brasileiros por meio da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, capitaneada por Cândido Teobaldo de Souza Andrade e garantida pela Lei N° 5.377, de 11 de dezembro de 1967 e pelo Decreto N° 63.283, de 26 de setembro de 1968 (FRANÇA, 2003; CABESTRÉ, 2008; MELO, 2008; BALDISSERA; SÓLIO, 2008).

2.2.2.1 Críticas e estereótipos de RP decorrentes de uma regulamentação durante o Regime Militar

Esse período de consolidação da atividade no Brasil, portanto, ocorreu exatamente durante o Regime Militar, entre 1964 e 1985 (CABESTRÉ, 2008; MORAES, 1998). De acordo com Fábio França (2003: 138):

> A influência militar sobre relações públicas existiu desde a regulamentação da lei, elaborada para censurar a livre manifestação de opinião. A grande duração do regime foi ainda mais prejudicial ao exercício da atividade, porque esta foi assumida pelo governo como bandeira para fazer sua promoção sistematizada na sociedade e impedir o seu livre exercício como atividade democrática.

Margarida Kunsch (1997), sob o mesmo prisma, ressalta que, em 15 de janeiro de 1968, a criação da Assessoria Especial de Relações Públicas (AERP) – que funcionou como uma agência de propaganda política, fortalecendo a imagem do regime totalitário – pode ter provocado grande impacto negativo sobre a atividade de RP. Jim Macnarama (2010) corrobora com essa hipótese, ao afirmar que a atividade, por ter sua origem associada a períodos de guerra, frequentemente é relacionada com a propaganda e isso cria desafios de reputação consideráveis para Relações Públicas.

Com a Lei N° 5.377 – já mencionada anteriormente – em vigor no Brasil e a possibilidade de constituição de Conselhos, em 04 de maio de 1972, o Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas (CONRERP) é constituído e a atividade é oficialmente regulamentada (FRANÇA, 2003; STEFFEN, 2008; ROSA; CARVALHO, 2008).

Seis anos depois, em 1978, a I Assembleia Mundial de Associações de Relações Públicas, realizada na Cidade do México, aprovou o "Acordo do México", por entidades de trinta e três países da Europa, América e África (ANDRADE, 1993; KUNSCH, 1997; STEFFEN, 2008; CABESTRÉ, 2008; MACNAMARA, 2010). De acordo com Cândido Teobaldo de Souza Andrade (1993: 42), a assembleia definiu que:

> O exercício da profissão de Relações Públicas requer ação planejada, com apoio da pesquisa, comunicação sistemática e participação programada, para elevar o nível de entendimento, solidariedade e colaboração entre uma entidade, pública ou privada, e os grupos sociais a ela ligados, em um processo de interação de interesses legítimos, para promover seu desenvolvimento recíproco e da comunidade a que pertencem.

A partir daí, deu-se um amadurecimento mundial de Relações Públicas e, principalmente, estadunidense. Isso provocou a criação de centenas de pequenas e grandes agências de RP nos Estados Unidos da América. Além disso, os mais de cem mil profissionais de Relações Públicas mostravam o crescimento da área devido, principalmente, à turbulência política do mundo e ao aumento de vigilância sobre as condições insalubres de trabalho, além de outras práticas que podiam prejudicar a imagem das organizações (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010).

Esse período de crescimento norte-americano coincidiu com a consolidação da atividade no Brasil, que vivia o regime militar, como externado anteriormente. Assim, entende-se que foi criado, para muitas pessoas, o estereótipo temporário da associação entre RP e os ideais defendidos pelo Exército. Nesse sentido, muito trabalho precisa ser feito até os dias de hoje para esclarecer que a atividade só consegue atingir sua plenitude com a democracia.

2.2.2.2 Benefícios gerados à atividade de Relações Públicas pelo processo de democratização

Essa democratização começou a ocorrer no final da década de 70, quando Ernesto Geisel iniciou o processo de abertura política, que foi mantido por seu sucessor João Baptista Figueiredo (MORAES, 1998). Esse período de transição do regime militar para a democracia começou a render bons frutos para a área de Relações Públicas, ampliando consideravelmente o número de congressos sobre temas relativos à atividade, além de manifestações públicas sindicais e estudantis que enfraqueceram o controle imposto pelo regime militar (STEFFEN, 2008).

Em meados da década de 1980, ocorre um crescimento vertiginoso de RP, uma vez que empresas – interessadas em obter ganhos financeiros, de imagem e de reputação – começaram a investir no relacionamento com públicos, tentando se diferenciar das concorrentes em um período em que a liberdade de imprensa voltou a ser assegurada (BECKER; SILVA, 2008; ROSA; CARVALHO, 2008).

Nemércio Nogueira cria, então, ainda em 1980, por meio do CONRERP-SP/PR, o Prêmio Opinião Pública, que "[...] representou um ponto importante de convergência dos

trabalhos de relações públicas, consagrando muitas agências pelos seus excelentes trabalhos e pela conquista sucessiva desse prêmio" (FRANÇA, 2003: 141).

2.2.3 Tragédias, escândalos corporativos e inovações tecnológicas mudaram a atividade de RP: consequências e reflexões para o futuro

A partir da década de 1990, não apenas no Brasil, mas no mundo todo, a preocupação com o meio ambiente tornou-se mais intensa. As empresas, então, começaram a ser pressionadas pela sociedade e imprensa para evitar práticas trabalhistas injustas, além de desmatamentos e poluição do ar e da água. O desastre ocorrido com o petroleiro *Exxon Valdez,* em 1989, que encalhou e derrubou milhões de galões de petróleo na costa do Alasca tornou-se um marco do impacto que acidentes ambientais podem provocar na imagem institucional da indústria. Até então a importância de uma área de gestão de crises, administrada por Relações Públicas, não tinha sido ressaltada. O caso mostrou essa necessidade e contribuiu para que esforços administrativos pudessem tornar empresas mais ecologicamente conscientes, tendo um fortalecimento de imagem e de reputação[80] (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010).

No final dos anos 1990 aconteceu o grande crescimento das empresas pontocom. Em 11 de setembro de 2001 ocorreram os ataques terroristas ao *World Trade Center*, as torres gêmeas norte-americanas, e, um ano depois, o desvio de dinheiro nas empresas *Enron* e *WorldCom*, desencadeando uma grande discussão sobre a crise ética na governança corporativa. A desconfiança dos investidores, que se estendeu por toda a sociedade, provocou questionamentos sobre o possível despreparo dos profissionais de Relações Públicas para o uso de novos canais de comunicação – que influenciam a opinião pública, no país e no mundo – nos casos mencionados (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010).

Desde então profissionais de Relações Públicas ainda norteiam-se por um padrão constituído nas origens norte-americanas da atividade, mas percebem que precisam cobrar constantemente das empresas mais transparência, responsabilidade sócio-ambiental e bem estar de seus colaboradores e clientes. Quando isso não acontece, o RP deixa de fazer seu

[80] O conceito de imagem e reputação será discutido no item 2.8.

trabalho planejado e constante, para se tornar um mero responsável por "apagar incêndios", fato que procura ser mudado há muito tempo (SIMÕES, 1995).

Além disso, com forte influência das diversas inovações tecnológicas introduzidas nas décadas de 1990 e 2000, agilizou os processos organizacionais e proporcionou "o desenvolvimento de ferramentas eletrônicas de comunicação nas empresas, assim como novas áreas de atuação, abrindo novos espaços para os profissionais de relações públicas. Entretanto, ainda falta legitimidade à atividade de relações públicas perante a sociedade". (FERNANDES, 2011: 46). Nesse sentido, são necessárias reflexões sobre novas teorias e práticas, além de adaptações cada vez mais rápidas para que a relação entre as organizações e a sociedade, com auxílio da tecnologia, consiga se tornar mais eficaz, como será sugerido no decorrer da presente dissertação.

2.3 Dificuldades e perspectivas na definição de Relações Públicas

Ao realizar a busca por conceitos de autores renomados no âmbito das Relações Públicas, é possível perceber definições e visões variadas acerca da profissão, o que, segundo Fábio França (2003: 131-132), amplia o debate sobre uma atividade que, para alguns, "[...] ainda não foi capaz de constituir e defender um corpo consolidado de doutrina a sustentá-la e a lhe dar status que a diferenciasse das habilitações midiáticas da comunicação social, oferecendo-lhe maior peso no contexto administrativo e estratégico das organizações". Sob o mesmo prisma, de acordo com Joseph Straubhaar, Robert LaRose e Lucinda Davenport (2010: 313):

> Dada a complexidade das relações públicas e da vasta gama de habilidades e tecnologias usadas na comunicação entre as organizações e o público, não é surpreendente que as definições da prática de relações públicas sejam abundantes.[81]

Fábio França (2003: 129) corrobora com tal afirmação e destaca a complexidade de se definir a atividade quando menciona que: "[...] é difícil encontrar os caminhos pelos quais se

[81] Versão adaptada do trecho: "Given the complexity of public relations and the vast array of skills and technology used in communications between organizations and the public, it's not surprising that definitions of the practice of public relations abound" (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010: 313).

chegou à formação do conceito de relações públicas no Brasil. Polissêmicas em suas manifestações, elas fazem com que cada interlocutor as veja na medida de sua percepção".

Por este motivo, o presente estudo não tem como objetivo principal realizar uma revisão bibliográfica de todas as teorias já expostas, mas as definições mais adequadas às atividades que o profissional de RP pode desempenhar na articulação de públicos nas redes sociais conectadas. Além disso, utilizar-se-ão, na maioria das vezes, autores brasileiros, por considerar que suas definições estão inseridas na realidade e cultura do país, o que facilita a contextualização para a prática da atividade.

A Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), por exemplo, com um conceito parecido ao da Associação Inglesa de RP, define a atividade como:

> [...] o esforço deliberado, planificado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização pública ou privada e o seu pessoal, assim como organização e todos os grupos aos quais está ligada direta e indiretamente. (ANDRADE, 1993: 41)

Ainda nessa perspectiva, pode-se citar a definição do Conselho Regional de Relações Públicas (CONRERP), da 2ª Região (São Paulo/ Paraná), que define RP como:

> [...] uma função de caráter permanente, planificada e regular, que, partindo do pressuposto de que a boa vontade da opinião pública é fundamentalmente importante para a vida de qualquer empresa, pessoa, entidade ou órgão governamental, trabalha junto a essa mesma opinião pública – essencialmente os que lhe são mais relevantes ou próximos – visando a:
> a) conhecer e analisar suas atitudes;
> b) recomendar à empresa, ou entidade, meios e modos pelos quais ela possa satisfazer os anseios da opinião pública;
> c) informar a opinião pública sobre a satisfação de seus públicos por parte da empresa ou entidade; e
> d) promover a imagem da entidade ou empresa e de seus produtos ou serviços junto à opinião pública. (PINHO, J. B., 2003: 10)

Já Fábio França (2008: 69), ao optar por uma vertente em que tem como foco os públicos, define que:

> As relações públicas representam uma atividade de relacionamentos estratégicos das organizações, públicas ou privadas, com seus públicos. Seu objeto de preocupação é o gerenciamento, de maneira adequada, desses relacionamentos, que podem ser múltiplos, interatuantes, coletivos, efêmeros, duráveis, permanentes, internos ou externos. A atividade é focada nos assuntos públicos, tema pouco explorado no Brasil [...].

Roberto Porto Simões, ressaltando a função política presente na relação entre empresa e públicos, define que Relações Públicas:

> [...] têm como objeto material a díade organização e seus públicos, estendendo-se para homem e públicos enquanto aquele posicionar-se como homem público. Além do mais, Relações Públicas têm como objeto formal o conflito, latente e iminente, no processo decisório comum às duas partes do objeto material. (SIMÕES, 1995: 130)

Waldyr Gutierrez Fortes destaca, por sua vez, a necessidade de que o profissional de RP forneça informações extensas, em volume e profundidade, a todos os públicos que possam ter algum tipo de inquietação com determinada empresa. O autor completa sua definição, abordando mais incisivamente as tecnologias, ao afirmar que:

> As propostas implementadas devem ser de largo e extenso alcance. As Relações Públicas orientam as resoluções do dia a dia da organização e introduzem sua tecnologia, isto é, um conjunto de conhecimentos que se aplicam e adaptam a determinado setor empresarial. (FORTES, 2003: 19)

A partir de uma perspectiva voltada para as empresas, Margarida Maria Krohling Kunsch (2003: 166) define que: "por sua natureza, 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".

Tal viés organizacional e administrativo iniciou-se em 1953, quando além do primeiro curso de Relações Públicas na Escola Brasileira de Administração Pública, da FGV, Eric Carlson – como relatado no item 2.2.2 – foi responsável por uma palestra no Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT), em São Paulo, em que definiu RP como:

> 'A função administrativa que facilita a comunicação e a interpretação da empresa junto aos seus públicos e a comunicação das ideias e opiniões desses públicos junto à empresa, resultando daí um programa de ação capaz de contar com a compreensão, a aceitação e o apoio públicos'. (ANDRADE, 1993: 35)

Assim, ao retomar as ideias de Roberto Porto Simões, mas ainda sob o prisma dos públicos e empresas, torna-se possível verificar a aplicabilidade das atividades de RP associadas à sociedade contemporânea, o que está intrinsecamente ligado ao objeto de estudo da presente dissertação. Para o autor, três significados podem ser obtidos ao abordar "tecnologia de Relações Públicas":

> a) a tecnologia dos projetos de Relações Públicas, isto é, conjunto de conhecimentos necessários para que, dadas as especificações de um certo programa, consiga-se gerar uma sequência de operações sociais, capaz de produzir aquele programa dentro das especificações desejadas;
> b) a tecnologia de manufatura de Relações Públicas, que é o conjunto de conhecimentos de recursos necessários para que, a partir da especificação de um programa, consiga-se produzi-lo em qualidade, custo e quantidade desejadas;
> c) a tecnologia do uso de Relações Públicas, que visa a utilização da infraestrutura mais adequada a um eficiente e eficaz resultado de um programa estabelecido. (SIMÕES, 1995: 48)

Mesmo com as dificuldades apresentadas anteriormente, e as diferentes abordagens que podem ser adotadas para a mesma profissão, decide-se sintetizar a atividade como "a administração da comunicação entre uma organização e seus públicos" (GRUNIG; HUNT, 1984: 6 apud GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009: 28) ou "a arte de harmonizar as expectativas entre uma organização e seus diversos públicos" (MESTIERI, 2004: 15).

2.4 Funções, habilidades e procedimentos específicos do profissional de Relações Públicas

A regulamentação da atividade durante o Regime Militar, como mencionado anteriormente, pode ter formado conceitos distorcidos no imaginário popular. Essa concepção equivocada faz com que o RP seja taxado apenas como um profissional responsável por "apagar incêndios", organizar eventos ou trabalhar como assessor de comunicação, restringido a amplitude de suas habilidades, competências e funções, que serão descritas mais detalhadamente ainda neste item.

Apesar do contexto exposto e de ter sido considerada, em 2011, a segunda profissão mais estressante do mundo[82], a atividade de Relações Públicas foi considerada em um estudo realizado pelo instituto norte-americano *Bureau Labor Statistics*, realizado em 2005, a sétima carreira – e a única da área de Comunicação Social – que terá maior crescimento na década[83].

---

[82] As profissões mais estressantes em 2011: Conheça quais as carreiras cujos ambientes de trabalho e competitividade mais contribuem para altos níveis de estresse. 2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/as-profissoes-mais-estressantes-em-2011?p=3#link>. Acesso em: 06 mar. 2012.

[83] Profissões do futuro: Estudo mapeia as profissões que mais crescerão. 2007. Disponível em: <http://revistaensinosuperior.uol.com.br/textos.asp?codigo=11139>. Acesso em: 06 mar. 2012.

Em outro estudo, realizado pelo caderno especial *Guia de Profissões* da Folha de S. Paulo, publicado em 21 de setembro de 2008, a atividade de RP também apareceu entre as dez atividades com mais potencial no mercado (CASTRO, 2008). É o que aposta um dos profissionais de Relações Públicas mais respeitados do mundo, Jeffrey Sharlach – dono da agência *The Jeffrey Group*, com filiais em quatro países – que considera o Brasil, em especial, como um mercado promissor (YANO, 2010). Ou seja, "[...] relações públicas deve crescer mais rapidamente do que a maioria das ocupações até 2014"[84] (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010: 319). Ainda segundo Joseph Straubhaar, Robert LaRose e Lucinda Davenport (2010: 325):

> Também tem havido um enorme crescimento no número de conferências de relações públicas, seminários e workshops patrocinados por associações profissionais, universidades e organizações com fins lucrativos, no âmbito local, nacional e internacional. Estas reuniões abrangem tudo, desde os conceitos básicos de relações públicas até as tendências e questões de condução da gestão da comunicação organizacional.[85]

Diante deste contexto, vale ressaltar que o Artigo 4° do Capítulo II, referente ao Regulamento da Lei Nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967 – externadas no decreto n.º 63.283, de 26 de setembro de 1968 – que disciplina o exercício profissional de RP, considera atividades específicas de Relações Públicas as que se referem:

> a) à orientação de dirigentes de instituições públicas ou privadas na formulação de políticas de Relações Públicas;
> b) à promoção de maior integração da instituição na comunidade;
> c) à informação e a orientação da opinião sobre objetivos elevados de uma instituição;
> d) ao assessoramento na solução de problemas institucionais que influam na posição da entidade perante a opinião pública;
> e) ao planejamento e execução de campanhas de opinião pública;
> f) à consultoria externa de Relações Públicas junto a dirigentes de instituições;
> g) ao ensino de disciplinas específicas ou de técnicas de Relações Públicas, oficialmente estabelecido.[86]

---

[84] Versão adaptada do trecho: "[…] public relations is expected to grow faster than most occupations through 2014" (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010: 319).

[85] Versão adaptada do trecho: "There has also been tremendous growth in the numbers of local, national, and international public relations conferences, seminars, and workshops sponsored by professional associations, universities, and for-profit enterprises. These meetings cover everything from the basics of public relations to trends and issues driving the management of organizational communications" (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010: 325).

[86] Decreto N° 63.283, de 26 de setembro de 1968. Disponível em: <http://www.conrerp2.org.br/index.php?pagina=decreto-63283-68>. Acesso em: 07 mar. 2012.

Além das atividades citadas, o profissional de Relações Públicas, segundo o Parecer CNE/CES 492/2001 – do Conselho Nacional de Educação e Câmara Superior de Educação – do Ministério da Educação, possui habilidades e competências específicas, como:

> - desenvolver pesquisas e auditorias de opinião e imagem;
> - realizar diagnósticos com base em pesquisas e auditorias de opinião e imagem;
> - elaborar planejamentos estratégicos de comunicação institucional;
> - estabelecer programas de comunicação estratégica para criação e manutenção do relacionamento das instituições com seus públicos de interesse;
> - coordenar o desenvolvimento de materiais de comunicação, em diferentes meios e suportes, voltados para a realização dos objetivos estratégicos do exercício da função de Relações Públicas;
> - dominar as linguagens verbais e audiovisuais para seu uso efetivo a serviço dos programas de comunicação que desenvolve;
> - identificar a responsabilidade social da profissão, mantendo os compromissos éticos estabelecidos;
> - assimilar criticamente conceitos que permitam a compreensão das práticas e teorias referentes às estratégias e processos de Relações Públicas.[87]

Fernanda Barcellos complementa tais características, ao externar quais são as qualidades indispensáveis para os que desejam ser profissionais de Relações Públicas em um contexto organizacional:

> I – Capacidade de julgar as pessoas
> II – Conhecimento dos assuntos da empresa
> III – Pensamento criador
> IV – Entusiasmo
> V – Estabilidade emocional
> VI – Independência
> VII – Habilidade para escrever
> VIII – Habilidade para falar
> IX – Bons antecedentes
> X – Bom senso e espírito de autocrítica
> XI – Capacidade de organização
> XII – Gentileza
> XIII – Capacidade de ensinar
> XIV – Boa cultura
> XV – Realismo e franqueza. (BARCELLOS, 1984: 67)

Assim, Edward Louis Bernays (1961), em uma perspectiva técnica, indica que as três principais práticas de RP são: informar os públicos, influenciar ou persuadir as pessoas e realizar a integração entre indivíduos e organizações. Esses elementos continuam sendo

[87] Parecer CNE/CES 492/2001. Despacho do Ministro em 4/7/2001, publicado no Diário Oficial da União de 9/7/2001, Seção 1e, p. 50. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0492.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2012.

válidos nos dias de hoje, mas o que se alteram são os métodos e instrumentos mais apropriados para realizar esse tipo de relacionamento entre empresas e públicos.

Nessa perspectiva, pode-se dizer que o profissional de Relações Públicas – por meio de relacionamentos – pode contribuir para gerir a reputação de empresas, pelo uso de diversas ferramentas e técnicas, seja de maneira digital, eletrônica, impressa ou até de maneira presencial. Portanto, em diversas esferas, o profissional de RP:

> [...] tem o objetivo de fomentar o apoio do público. O público pode apoiar uma organização com fins lucrativos através da compra de produtos, investindo em ações, ou votando a favor ou contra regulamentações do comércio específico. O apoio público para uma organização sem fins lucrativos pode assumir a forma de doações de dinheiro ou material, assistência voluntária, ou paga por membros. Para uma agência do governo, pode significar a influência legislativa, a cooperação do contribuinte ou de participação pública.[88] (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010: 317)

Por fim, vale ressaltar que o VIII Catálogo Brasileiro de Profissionais de Relações Públicas[89], produzido pelo Conselho Regional dos Profissionais de Relações Públicas (CONRERP) da 2ª Região (São Paulo/Paraná), publicado em dezembro de 1988, informa que cinco grandes funções compõem as atividades básicas e específicas da profissão. São elas: Assessoria e Consultoria, Pesquisa, Planejamento, Execução e Avaliação.

Dentre as competências proporcionadas pelo profissional na área de Assessoria e Consultoria, destacam-se a sugestão de políticas de: Relações Públicas, Publicidade Institucional, Relações Industriais e apoio ao Marketing; além de atitudes no relacionamento com vários setores da opinião pública.

No que se refere à Pesquisa, o RP pode: avaliar seleção de notícias (*clipping*); analisar entrevistas com líderes de opinião; definir públicos de interesse da organização; realizar e examinar pesquisas de opinião pública, de leitura e de audiência; criar calendários de eventos e diagnosticar acontecimentos da empresa que possivelmente afetem sua imagem junto à opinião pública.

---

[88] Versão adaptada do trecho: "[…] public relations has the goal of fostering public support. The public might support a for-profit organization by purchasing products, investing in stock, or voting for or against specific trade regulations. Public support for a nonprofit organization might take the form of donations of money or material, volunteer assistance, or paid memberships. For a government agency, it might mean legislative influence, taxpayer cooperation, or public participation" (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010:317).

[89] Relações Públicas: esclarecimentos, aspectos jurídicos e suas atividades específicas. VIII Catálogo Brasileiro de Profissionais de Relações Públicas: CONRERP 2ª Região - São Paulo/Paraná (Diretoria 1986/1988). Originalmente publicado em dezembro de 1988, volume 10 e página 8. Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br/Memorias/memoria86-88-20.htm>. Acesso em: 09 mar. 2012.

Com relação ao Planejamento, o profissional de Relações Públicas possui capacitação para: planejar campanhas institucionais de Publicidade; elaborar planos e ações de RP; apresentar e explicar os programas à direção da empresa; além de recrutar e selecionar pessoal para a execução das ações.

Ao aplicar suas competências no processo de Execução, o RP possibilita: divulgação jornalística externa; comunicação entre empresas e públicos; organização de eventos e promoções especiais; além da gestão de assuntos públicos. Inseridas nesse contexto, estão atividades, como: elaborar e divulgar *press releases*, organizar entrevistas com diretores da empresa, coordenar cerimonial de eventos e monitorar assuntos de interesse público que possam afetar a organização.

Por fim, na Avaliação, o profissional pode analisar, com auxílio de técnicas de pesquisa, os resultados obtidos com as atividades de Relações Públicas desenvolvidas durante as fases supracitadas.

2.5 Públicos: conceitos e aplicações às Relações Públicas

O entendimento da definição de públicos torna-se imprescindível para a presente dissertação a partir da ideia de que esses são essenciais para a sobrevivência e crescimento de uma empresa. Fernanda Barcellos (1984: 47), por exemplo, afirma que: "Uma empresa sem público não vive. Não lhe bastam instalações, maquinaria, funcionários, capital – se não tiver púbico que compre, alugue, procure, difunda, fale, ela morre no nascedouro". Fábio França corrobora com Barcellos ao afirmar que:

> Os públicos existem independentemente da vontade da empresa. Queira ou não, por conta de sua própria atuação na sociedade, a organização interfere no contexto social, nas comunidades e nos mercados onde está presente e depende dos públicos para obter sucesso em suas operações. Ao mesmo tempo, sofre pressões de todos os setores sociais que podem ser classificados como seus públicos. (FRANÇA, 2008: 96-97)

Portanto, é possível dizer que "Só tem valor aquela [organização] que vive impregnada da filosofia da necessidade de troca de serviços entre público e empresa" (BARCELLOS, 1984: 47).

Mas o que seriam os públicos? De acordo Cândido Teobaldo de Souza Andrade (1993: 13): "O conceito de público difere, enormemente, daquele que, comumente se encontra. Não se trata de um simples agrupamento de pessoas voltadas para um acontecimento, tomando parte nele ou não". O público tem, na realidade, suas características determinadas por:

> [...] presença de uma controvérsia, a oportunidade de discussão e o aparecimento de uma decisão ou opinião coletivas [...]. Em outras palavras, público são pessoas ou grupos organizados de pessoas [...], sem dependência de contatos físicos, encarando uma controvérsia, com ideias divididas quanto à solução ou medidas a serem tomadas frente a ela; com oportunidade para discuti-la, acompanhando e participando do debate por intermédio dos veículos de comunicação ou de interação pessoal. (ANDRADE, 1993: 13-14).

Herbert George Blumer (1967: 46) segue a mesma linha de pensamento ao mencionar que: "O termo público é usado quando se faz referência a um grupo de pessoas: (a) que é confrontado por uma questão; (b) que tem ideias divergentes de como solucionar tal questão, e (c) que se engaja em discussões para melhor entender a questão"[90].

Na perspectiva de RP, apesar de algumas tentativas de conceituação, o termo "público" quase sempre deve ser empregado no plural, já que diversos tipos de influência podem ser exercidos sobre uma empresa. Assim, "Quando os profissionais de relações públicas referem-se a 'públicos', eles se referem ao público que eles se comunicam como parte de seu trabalho diário"[91] (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010: 315).

Para atingir a excelência nesse tipo de serviço, portanto, é necessário ao profissional de RP fazer um mapeamento do perfil de cada um dos públicos com necessidade de relacionamento[92]. Somente com essa listagem – que pode ser extensa, dependendo dos interesses da organização – torna-se possível desenvolver mensagens customizadas para cada público específico, solucionando suas exigências (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010).

Ou seja, ao aplicar-se o conceito às Relações Públicas – que possuem como propósito de estudo os públicos da organização (FORTES, 2003: 24) – cabe ao profissional da atividade

---

[90] Versão adaptada do trecho: "The term public is used to refer to a group of people (a) who are confronted by an issue, (b) who are divided in their ideas as to how to meet the issue, and (c) who engage in discussion over the issue" (BLUMER, 1967: 46).

[91] Versão adaptada do trecho: "When public relations practitioners refer to "publics", they mean the audiences they communicate with as part of their daily work" (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010: 315).

[92] Fábio França (2008: 99) afirma que: "Ao definir as relações públicas como uma atividade de relacionamentos, é preciso entender que a organização deve ser proativa, pois cabe a ela selecionar e determinar com que perfil de público pretende lidar para obter êxito em seus negócios, além de estabelecer as normas desse relacionamento".

"[...] administrar estrategicamente a comunicação das organizações com seus públicos, atuando não de forma isolada, mas em perfeita sinergia com todas as modalidades comunicacionais" (KUNSCH, 2003: 166). Dessa maneira, o RP servirá "[...] não apenas para resolver a controvérsia e chegar a decisões de consenso, mas para a celebração de contratos firmes e de parcerias operacionais estáveis com claros objetivos mercadológicos e institucionais" (FRANÇA, 2008: 51).

2.5.1 O que são *stakeholders*?

A contextualização dos públicos que influenciam e são influenciados por uma organização – expostos no item anterior – servem como base para o detalhamento dos públicos de interesse de uma empresa, os *stakeholders*[93].

Tal necessidade surge da constatação de que "a tradicional divisão dos públicos (interno, externo e misto) não atende mais às necessidades de equacionar as relações da organização com os diferentes grupos com os quais interage [...]" (FRANÇA, 2008: 28).

É necessário esclarecer, inicialmente, que os *stakeholders* não devem ser entendidos como qualquer tipo de público, porque não se subdividem – em públicos internos, externos e mistos, por exemplo – e possuem o diferencial de participarem das decisões das organizações. Também não podem ser caracterizados como "todos os públicos da empresa", porque se tratam de públicos de interesse[94], que afetam ou são afetados pela organização (FRANÇA, 2008).

Nesse contexto, Robert Edward Freeman e David Reed (1983) entendem que os *stakeholders* são grupos ou indivíduos que fornecem suporte e, além de serem afetados, realizam forte influência – que pode ser medida e classificada por meio de avaliação detalhada do segmento de atuação da empresa – frente às organizações.

Além dos acionistas *(stockholders)* – palavra que, em inglês, deu origem ao termo *stakeholders* (FORTES, 2003: 82) – outras partes interessadas no desenvolvimento das

---

[93] Em inglês, *stake*, entre outros sentidos, pode significar interesse, participação em empreendimento ou reivindicação. *Holder* tem sua origem em *hold*, segurar ou dominar, e pode representar o dono ou proprietário (FRANÇA, 2008).

[94] Os termos "*stakeholders*", "públicos de interesse" e "partes interessadas" foram utilizados como sinônimos nesta dissertação, porque "Não há [...] diferença substancial entre dizer 'partes interessadas' e 'públicos' [de interesse]; ambos os termos referem-se ao mesmo objeto de estudo e são inclusivos" (FRANÇA, 2008: 96).

empresas também devem ser analisadas, como: "[...] funcionários, clientes, fornecedores e a sociedade [em geral]"[95] (FREEMAN; REED, 1983: 89). Somado a esses, Waldyr Gutierrez Fortes (2003: 82-83) indica que os públicos de interesse podem abranger:

> [...] empregados, empregados em potencial e ex-empregados, sindicatos, fornecedores, intermediários, poderes públicos, comunidade, ONGs, fábricas, escritórios e varejo da vizinhança, líderes comunitários, ecologistas e grupos de interesse ambiental, mídia de negócios, associações industriais, comerciais e profissionais, instituições educacionais, parceiros e concorrentes dos produtos e serviços da companhia.

Sabendo que influenciam diretamente nos resultados das empresas, os públicos supracitados exigem posturas éticas, além de cobrar informações sobre os serviços, resultados e lucros das organizações (FORTES, 2003).

Nesse ponto, com a utilização cada vez mais frequente da Web – tanto por parte das empresas[96] quanto do público – surge mais um ambiente para atender aos *stakeholders* que desejem ser informados sobre algum assunto de interesse. Segundo Jim Macnamara (2010), a Web possibilitou aos profissionais de Relações Públicas expandirem as formas de relacionamento e aplicarem novas técnicas – e não apenas utilizarem tecnologias inovadoras – para envolverem os públicos de uma empresa.

Caso a organização não esteja preparada para o contato com os *stakeholders*, esse novo tipo de interação pode representar uma ameaça à lucratividade e reputação da empresa. Por outro lado, se realizado adequadamente, possibilita a colaboração e engajamento dos públicos, por meio de um relacionamento mais forte e baseado na reciprocidade, como poderá ser observado no próximo item desta dissertação.

2.6 Relacionamento entre empresas e públicos de interesse

Como ressaltado anteriormente, as organizações dependem das partes interessadas para obterem sucesso e se fortalecerem no mercado. Na perspectiva do relacionamento, de

---

[95] Versão adaptada do trecho: "[…] employees, customers, suppliers, lenders, and society" (FREEMAN; REED, 1983: 89).

[96] Como apresentado no estudo da Deloitte (2010), 70% das organizações já iniciaram suas atividades na Web, tanto para divulgar seus produtos e serviços, quanto para aumentar a visibilidade da marca. Os objetivos tentam ser alcançados por meio de monitoramento e estreitamento de relacionamento com os públicos de interesse.

acordo com Fábio França (2008: 59), pode-se dizer que: "A relação com os públicos é considerada da maior importância: são eles que constroem a imagem da empresa e de sua marca e a empresa depende deles para sobreviver. São essenciais no desenvolvimento de toda a estratégia operacional da empresa".

Ainda segundo o autor, para avaliar o nível de interdependência – nas perspectivas de intensidade e níveis de relacionamento – entre empresa e públicos, devem ser levadas em consideração dez afirmações:

> 1. As empresas dependem essencialmente de alguns públicos para a constituição e implantação de seu negócio.
> 2. Há outros públicos sem os quais a empresa não pode viabilizar suas atividades e seus negócios.
> 3. O nível de interdependência da empresa em relação a seus públicos é maior ou menor, de acordo com o grau de envolvimento e participação desses públicos nos seus negócios.
> 4. Há públicos que estão envolvidos com a empresa, mas não são imprescindíveis para o desenvolvimento de seus negócios, porém contribuem de forma profissional para que a empresa atinja com mais eficácia seus objetivos.
> 5. O objetivo da empresa no relacionamento com seus públicos é realizar negócios.
> 6. Ao se relacionar com seus públicos, a empresa visa também encontrar caminhos de sobrevivência de sua operação no mercado.
> 7. No seu relacionamento com os públicos, as empresas pretendem também obter a aprovação da opinião pública para legitimar suas atividades e negócios.
> 8. Há públicos que impedem a criação e a implantação do negócio.
> 9. Há públicos que contribuem de modo viral para a viabilização da empresa e de seus negócios.
> 10. Há públicos que contribuem apenas de forma profissional qualificada para ajudar a reforçar e legitimar a ação da empresa no mercado. (FRANÇA, 2008: 60-61)

Diante dessa perspectiva, pode-se dizer que profissionais de RP, inseridos em organizações, têm o objetivo de prover informações apuradas e verdadeiras, além de tentar manter o diálogo[97] para estabelecer relacionamentos contínuos[98] com os públicos de interesse

---

[97] Na perspectiva de Vilém Flusser (2007: 96-97): "[...] para produzir informação, os homens trocam diferentes informações disponíveis na esperança de sintetizar uma nova informação. Essa é a forma de comunicação dialógica. Para preservar, manter a informação, os homens compartilham informações existentes na esperança de que elas, assim compartilhadas, possam resistir melhor ao efeito entrópico da natureza. Essa é a forma de comunicação discursiva". Além disso, fazendo uma associação com as ideias de Jim Macnamara (2010), se praticada de maneira dialógica, RP pode ser benéfica tanto para as empresas, quanto para seus públicos.

[98] Segundo Fábio França (2008: 98-99): "Na avaliação consistente de públicos, o relacionamento não pode ser ocasional ou esporádico, como se fosse uma relação de compra e venda. Ele deve ser planejado segundo seu objetivo, estabelecimento e desenvolvimento, a fim de que possa ser acompanhado e monitorado, isto é, deve ser administrado e, no caso da ação de relações públicas, cabe à organização tomar a iniciativa de selecionar os públicos com os quais pretende interagir e de administrar o relacionamento que surgir daí. Essa relação deve ser

das empresas. Tais atividades podem gerar resultados positivos para as organizações, tanto financeiramente quanto do ponto de vista da reputação[99] (MACNAMARA, 2010).

Jim Macnamara (2010) relata, inclusive, que a base para o sucesso de empresas são os relacionamentos que possuem com seus públicos de interesse. Isso porque, problemas – que inevitavelmente surgirão com algum tipo de produto vendido ou serviço prestado – serão resolvidos com mais facilidade no caso de a empresa ter relações positivas, com reciprocidade e diálogo contínuo.

Assim, torna-se claro que a sinergia entre colaboradores de uma empresa e seus públicos de interesse é fundamental, já que são estes que, muitas vezes, definem estratégias realizadas pelas organizações e sofrem o impacto de suas ações. E é exatamente nesse ponto que o RP ganha importância, uma vez que tem o papel de estreitar relacionamentos e aumentar a credibilidade entre as partes envolvidas, equilibrando os interesses (TERRA, 2008).

Atualmente o profissional de Relações Públicas possui capacitação suficiente para gerir relacionamentos que beneficiem tanto as organizações quanto os públicos que são essenciais para que elas sobrevivam, e não mais apenas o público interno das empresas (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010). Porém, deve-se lembrar que a realidade não foi sempre esta. Além de algumas dificuldades históricas encontradas pela atividade, outro fator pode ter deixado de fazer com que o RP fosse considerado, por um longo período, o mais adequado para relações cordiais com diversos públicos das organizações.

Para Fábio França (2008: 69), o enfoque no tratamento de ações internas, durante muitos anos, "prejudicou o conceito da profissão, que passou a interagir com prioridade junto aos empregados, produzindo veículos de comunicação, reuniões internas e eventos". E complementa: "Esse paradigma é ultrapassado".

Em uma nova realidade, os profissionais de Relações Públicas devem ter seu foco cada vez mais voltado para os públicos externos, conduzindo relacionamentos que possibilitem a compreensão mútua entre as organizações e a sociedade em geral, não se restringindo à mídia ou ao público interno (FRANÇA, 2008). É necessário instaurar diretrizes duradouras, que

---

planejada e bem-gerenciada de acordo com o que o público pode oferecer; deve haver a preocupação em manter o contato, em dar informações, em verificar se estão sendo bem recebidas e entendidas segundo a intenção da empresa" (FRANÇA, 2008: 98-99).

[99] O fortalecimento da reputação da empresa pode fazer, também, com que colaboradores se sintam mais orgulhosos do lugar em que trabalham e se empenhem mais em suas atividades (YANAZE; FREIRE; SENISE, 2010).

tornem possível a constante interação bem-sucedida com os múltiplos públicos de uma empresa, enfoque, este, que poderá ser observado nos próximos itens.

2.7 Elogios e críticas às empresas: da esfera pública ao potencial das redes sociais conectadas na formação da opinião pública

Após a invenção da prensa de tipos móveis, por Gutenberg, a disseminação da informação por meio de jornais e periódicos foi muito facilitada. Porém, como nem todas as pessoas sabiam ler, indivíduos com o mesmo *status* social (aristocratas, religiosos, burgueses, entre outros) se reuniam em cafés e bares para discutir assuntos pertinentes à sociedade. Pode-se dizer, portanto, que a origem da esfera pública está inextricavelmente ligada ao surgimento da imprensa, que facilitou demasiadamente o embate de opiniões. Segundo Jürgen Habermas (1984: 215-216):

> Uma imprensa que se desenvolvia a partir da politização do público e cuja discussão ela apenas prolongava continuou a ser por inteiro uma instituição desse mesmo público: ativa como uma espécie de mediador e potenciador, não mais apenas um mero órgão de transporte de informações e ainda não um instrumento da cultura consumista.

A mídia tradicional teria sido, portanto, responsável pela transposição das barreiras de espaço e tempo, possibilitando a proliferação de mensagens e processos comunicacionais em contextos antes restritos e depois extremamente ampliados (HABERMAS, 1997). Destaca-se que, ao mesmo tempo, porém, a mídia precisa gerar lucro para sobreviver e lida diretamente com o entretenimento, o que a caracteriza como necessária, mas, simultaneamente, nociva, uma vez que "[...] a própria imprensa se torna manipulável à medida que ela se comercializa" (HABERMAS, 1984: 217).

Nesse contexto, a esfera pública não poderia ser definida como um espaço físico, uma instituição ou organização, mas "uma rede adequada para a comunicação de conteúdos, tomadas de posição e opiniões, nela os fluxos comunicacionais são filtrados e sintetizados a ponto de se condensarem em opiniões públicas enfeixadas em temas específicos" (HABERMAS, 1997: 92). Ou seja, uma estrutura comunicacional – que preenche o hiato

entre as lógicas herméticas do sistema e sociedade civil[100] – alimentada por interações privadas e caracterizada pela presença da linguagem para promover a fala, diálogo e exposição de diferentes pontos de vista – com justificação (troca espontânea e recíproca de razões) – para se chegar a um entendimento. Isso se deve ao fato de que "para preencher sua função, que consiste em captar e tematizar os problemas da sociedade como um todo, a esfera pública política tem que se formar a partir dos contextos comunicacionais das pessoas virtualmente atingidas" (HABERMAS, 1997: 97).

Diante do panorama apresentado – e considerando que as Relações Públicas, em sua origem, possuem associação intrínseca com a política – é possível afirmar que a opinião pública seria formada a partir da discussão na esfera pública (SAVIGNY, 2002). De acordo com Carla Reis Longhi, a raiz do conceito de opinião pública se deu na Grécia Antiga, em que havia uma fronteira bem delimitada entre o público, definido pela aparência e visibilidade, e o privado, representado pela submissão, privação e inexistência social. O espaço público deveria apresentar igualdade, liberdade e ausência de necessidade, o que começou a se transformar quando a sociedade civil passou a abranger as preocupações próprias da vida privada, caracterizadas por necessidades específicas e, por consequência, da desigualdade (LONGHI, 2006).

Nessa configuração, surge a opinião pública[101], que se constitui pelos processos comunicacionais e debate entre públicos. Ou seja, resultante de uma infindável mediação público/privada, que pretende levar em consideração os dilemas enfrentados pelas biografias particulares, mas formar uma opinião pública diferente de qualquer opinião individual, ou seja, o entendimento – parcial ou completo – entre distintos círculos de debate (ESTEVES, 2010; SPLICHAL, 1999). A opinião pública passar a ser, portanto, "o coroamento, a síntese e a interação das diferentes e antagônicas opiniões discutidas pelos membros que constituem o público" (ANDRADE, 1989: 34).

---

[100] A sociedade civil – caracterizada pela presença de pluralidade, privacidade, publicidade e legalidade – é constituída por movimentos, organizações e associações, que reconhecem problemas sociais decorrentes das esferas privadas e os transmitem para a esfera pública política (HABERMAS, 1997).

[101] De acordo com Maria Aparecida Ferrari (2010: 893-894): "A definição de opinião publica vai depender do momento histórico ou das escolas de pensamento dominantes. Existem várias perspectivas, como a mental-estereotipada de Walter Lippmann [...], a liberal-democrática de Hans Speier [...], a crítica-normativa de Jürgen Habermas [...], a sistêmico-informativa de Otto Baumhauer [...], a psico-social de Elizabeth Noelle-Neumann [...], a da ciência política de Giovanni Sartori [...], entre outras e, cada uma delas, define opinião pública sob uma ótica".

É necessário deixar claro, porém, que a opinião pública caracteriza-se por não ser necessariamente uma opinião unânime; não ser, de forma obrigatória, a opinião da maioria[102]; além de estar em contínuo processo de formação e em direção a um entendimento completo, sem nunca alcançá-lo (ANDRADE, 1993: 22; FORTES, 2003: 34). Isso porque, mesmo que se consiga chegar o mais próximo possível da obtenção do entendimento, deve-se compreender que o diálogo precisa sempre ser mantido em aberto, para que novas opiniões possam ser discutidas. Isso só se torna possível com: liberdade de expressão, acesso universal às informações e inclusão de todos os membros, sem distinção de cargos ou níveis culturais (SAVIGNY, 2002).

É diante desse cenário que Heather Savigny (2002) analisa a Internet, como um ambiente que possui potencial suficiente para possibilitar liberdade de expressão e informação imparcial, livre de distorções da mídia, devido à descentralização de poder. Em contrapartida, Savigny destaca um paradoxo existente na Internet. Como as informações não têm filtragem, elas podem ser frágeis, sem credibilidade, o que possivelmente comprometerá o debate, por ser calcado em informações erradas. Para Carolina Terra (2008: 13), por exemplo, a interação por meio da Web "[...] aponta para uma inversão de papeis e valores que incomodam muitas organizações, em face da existência do internauta que opina, que reclama e que divulga sua opinião, mas que continua reprimido pela força do Sistema e não é o dono de veículos de comunicação".

Segundo Lúcia Lamounier (2010: 893), ao abordar a Web e as redes sociais conectadas, é possível identificar diversas discussões sobre:

> [...] a abundância de debates e produção e distribuição de imagens em redes de relacionamento. Em cada um desses fluxos de conexão, encontra-se uma pluralidade de formadores de opinião que estão buscando conectar-se a outros tantos com os quais podem partilhar, agregar ou contrapor suas experiências e percepções sobre os temas mais diversos.

Todavia, a oportunidade de troca de informações e diálogo propiciada pela Web pode permitir uma comparação com alguns dos pensamentos de Jürgen Habermas (1984), que entende que por meio da troca de argumentos – seguindo as demandas de validade da ética do discurso, com igualdade entre pares, por meio de um reservatório comum de recursos interpretativos para os atores e uso público da razão – norteiam-se os ideais de que os

[102] A formação da opinião coletiva pode ser influenciada por uma minoria organizada (ANDRADE, 1993: 22), já que o público "é um grupo amorfo, cuja extensão e número variam com a controvérsia" (ANDRADE, 1993: 14).

indivíduos podem legitimar as normas e deliberar sobre assuntos coletivos. Nesse contexto, segundo Maria Aparecida Ferrari (2010: 894), pode-se dizer que para RP:

> [...] a opinião pública é um fenômeno que deve ser entendido e analisado no exercício da atividade profissional. Uma das funções básicas das relações públicas é a administração dos relacionamentos entre a organização e seus públicos. Desta forma, o relacionamento que as empresas e instituições desejam manter com os públicos estratégicos depende do debate, das discussões e da opinião que estes, como formadores de opinião, irão emitir e influir positiva ou negativamente.

E a autora ainda complementa o pensamento, ao afirmar que: "Os programas de relações públicas devem ser elaborados depois de criteriosa análise da opinião pública sobre a organização e [...] dos objetivos propostos [...] para verificar o grau de aceitação ou não das ações pelos públicos estratégicos" (FERRARI, M. A., 2010: 894).

Se adaptado mais especificamente às empresas, tal conceito contribuiria para a formação de um discurso[103] organizacional alinhado[104] entre os colaboradores, que chegariam a um entendimento, por meio da comunicação dialógica, sobre as melhores atitudes a serem tomadas no relacionamento com os públicos[105] de interesse. Dessa maneira, reiniciar-se-ia o infindável processo de diálogo, agora fora do ambiente da empresa, por exemplo, para fortalecer a reputação corporativa, tema que será tratado no próximo item.

---

[103] Segundo Luiz Carlos Assis Iasbeck (1997: 45): "O crescente avanço das tecnologias de informação tende a diminuir ainda mais o tempo de recepção e resposta aos estímulos discursivos, evidenciando a dinâmica interativa entre destinador e destinatário e a premência da implementação de meios estáveis e altamente flexíveis para a reciclagem do discurso".

[104] De acordo com Carolina Frazon Terra (2011b: 282): "A função de um plano diretor de comunicação que contemple iniciativas digitais é estabelecer relacionamentos duradouros e de qualidade para a organização, mas especialmente promover uma unicidade nas mensagens transmitidas – uma comunicação 'one voice'. O plano permite, ainda, a integração da comunicação, de forma que os processos de emissão das mensagens sejam únicos. Os instrumentos de comunicação digital só funcionarão se existir planejamento".

[105] Segundo Fábio França (2008: 96): "Os públicos pertencem ao relacionamento contínuo e necessário da organização, garantindo-lhe sobrevivência e apoio ostensivo às suas atividades, e contribuindo para criar um conceito favorável da empresa diante da opinião pública".

2.8 A influência do profissional de RP no gerenciamento da reputação das empresas

A identidade corporativa[106], baseada nos princípios organizacionais, é a responsável por um processo adequado de formação de imagem e reputação de uma empresa (SCHMIDT, 2011). Porém, apesar de questões inextricavelmente ligadas[107], a distinção entre imagem e reputação é fundamental[108] antes de se avaliar a importância do profissional de Relações Públicas nas relações promovidas pelas redes sociais conectadas.

Diante disso, é possível afirmar que, a imagem é um "[...] conjunto de ideias que uma pessoa tem ou assimila a respeito de um objeto, e que forma na sua consciência um entendimento particular sobre tal objeto, seja ele um fato, uma pessoa ou uma instituição" (VAZ, 1995: 53). Fábio França (2010a: 654-655) complementa essa ideia, ao afirmar que a imagem é uma:

> Representação de qualidades percebidas na organização. [...] as imagens podem ser rememoradas, associadas, e formar novas imagens. A imagem é o que se percebe [...] e não aquilo que se quer projetar. Não é portadora de conteúdo estável; não se sustenta sem o apoio de um conceito [...] para lhe dar continuidade na lembrança das pessoas. É facilmente esquecida como a imagem de um espelho. Forma-se muito mais por operações conotativas do que denotativas da organização. É uma percepção facilmente mutável, podendo ser 'velada' como numa fotografia, gerando descrédito para a organização. Não representa um conceito, nem se iguala à reputação, que traz em si elementos capazes de emitir um juízo de valor sobre a organização.

---

[106] A identidade está intrinsecamente ligada a princípios, valores, características e crenças que identificam uma organização e as diferenciam de suas concorrentes, sendo baseada apenas no público interno, diferentemente da reputação que é construída por elementos internos e externos (CAPRIOTTI, 2005). Para Cíntia da Silva Carvalho (2011: 130): "A identidade de uma empresa diz respeito a como ela gostaria de ser percebida; já a imagem é como ela é, de fato, percebida. A identidade está imbricada. Ela auxilia no estabelecimento de uma relação entre o produto/serviço e seu consumidor, gerando valor que envolve benefícios tanto funcionais, como experienciais e simbólicos". Basicamente, portanto, "A identidade pode ser entendida como a organização é de fato, pois se configura historicamente e se expressa na cultura organizacional, a qual pode ser entendida por suas políticas e processos, seus colaboradores, suas redes formais e informais, suas relações de poder, suas formas de socialização, seu espaço de trabalho e os símbolos (programa de identidade visual). A identidade reflete-se na imagem; é a consequência daquilo que somos, expomos, expressamos" (TERRA, 2011a: 34).

[107] De acordo com Flavio Schmidt (2011: 89): "Identidade, imagem e reputação são questões ligadas entre si. Essa ligação é tão profunda que merece estudo individualizado. Em si, essas questões formam uma concepção completa. As associações começam pela própria ordem e são complementação uma da outra. Ou seja, sem identidade não há imagem, e sem imagem não há reputação".

[108] Segundo Cristina Panella (2007: 290): "Muitas vezes utilizados como sinônimos – porque intrinsecamente relacionados no mundo social –, os termos [imagem e reputação] devem ser objeto de uma distinção clara para que a construção dos instrumentos de medida seja adequada, ampliando o alcance e a interpretação propostos pelo analista".

Ao dar continuidade a esta última frase, é possível dizer, segundo Paul Argenti (2006: 97), que a "[...] reputação se diferencia de imagem por ser construída ao longo do tempo e por não ser simplesmente uma percepção em um determinado período". Cíntia da Silva Carvalho (2011: 130) corrobora com a afirmação, ao mencionar que:

> Falar em reputação significa focar em algo mais duradouro, para um reflexo dos traços de identidade da empresa. A consolidação dos relacionamentos com diversos *stakeholders* faz com que a organização possa estruturar um processo de compreensão de seu nome e marca, ao que deve ser aliada a boa oferta de produtos e de serviços a seus clientes, bem como a clareza de seu compromisso com a sociedade. (CARVALHO, C. S., 2011: 130)

Ou seja, a reputação[109] estaria relacionada à opinião dos outros e seria composta por opiniões, argumentos, crenças e convicções (JABLIN, 2001; IASBECK, 2007). Nesse caso, entendida como um "crédito de confiança adquirido pela organização, que está associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento" (ALMEIDA, 2005: 120). Ou, ao retomar Fábio França (2010b: 1074), como "um conjunto de atribuições favoráveis dado a uma organização pela sociedade ou públicos segmentados, considerando-a idônea, [...] ética e digna de crédito no desempenho de suas atividades".

No contexto apresentado, há a possibilidade de uma organização ter diversas imagens, dependendo das experiências e ideias presentes em cada segmento da sociedade. E, por este motivo, o foco do presente estudo não recai na análise de imagem corporativa, mas sim sobre o conceito de reputação, pois este exige mais esforço de relacionamento contínuo[110] para sua formação e vantagem competitiva[111] perante outras empresas do mesmo segmento de atuação.

---

[109] Em seu sentido etimológico, "o termo [reputação] vem do latim 'putus', que significava pureza. [...] Significa zelar para que essa pureza, essa coerência, seja percebida como tal" (ROSA, 2007: 66).

[110] De acordo com Mário Rosa (2007: 65-66): "o esforço de consolidar uma reputação deve ser permanente, porque devemos atuar arduamente para associar as imagens às quais servimos aos valores sociais, culturais, éticos e históricos que as fortaleçam. Nesse sentido, reputação não pode ser vista como uma espécie de comenda, não como uma medalha. Não é algo que conquistamos e podemos guardar num cofre, a salvo de ataques ou investidas hostis. Reputação é um ativo, um patrimônio. E como qualquer ativo, é preciso trabalhar permanentemente para que se mantenha positivo, inclusive para que possa servir de lastro ou reserva na eventualidade de uma crise".

[111] Essa vantagem competitiva crucial, que vale para pessoas físicas e jurídicas, ocorre porque "Quem tem boa reputação pode pagar menos ou conquistar condições mais favoráveis basicamente porque o outro confia mais e quer manter aquele bom cliente" (ROSA, 2007: 68).

2.8.1 Os desafios de administrar a reputação das empresas na Web

Com base no contexto apresentado no item anterior – por envolver a trajetória, princípios organizacionais, seriedade de administração, qualidade de produtos e serviços, entre outras características da organização – é permitida a identificação de que o fortalecimento de uma reputação positiva de uma empresa pode oferecer vantagens competitivas no mercado, principalmente em decorrência da impossibilidade de ser copiada por empresas concorrentes (FRANÇA, 2010b).

A gestão da reputação, nos dias de hoje, requer uma ampla abordagem para o monitoramento de mídia, sem visualizar a marca apenas sob o prisma dos veículos de informação tradicionais e da perspectiva do controle dado pela publicidade. Não participar da Web, ou utilizá-la de maneira equivocada[112], pode representar graves danos à reputação corporativa (MACNAMARA, 2010). Isso ocorre uma vez que "Blogs, tweets e outras mídias sociais podem espalhar notícias, rumores, ataques e opiniões tão rápido que eles exigem tempos de reação quase impossíveis de profissionais de RP"[113] (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010: 310). Ou seja, atualmente "os conflitos ligados a reputação são ainda mais graves devido à possibilidade de imediata divulgação de qualquer deslize cometido por organizações no mundo inteiro [por meio de redes sociais conectadas]" (FRANÇA, 2010b: 1074).

A função de gerir a reputação das empresas começou a ganhar ainda mais destaque com essas novas formas de interação propiciadas pela Web. As métricas específicas – que levam em consideração, entre outros critérios: engajamento, influência, alcance e interatividade[114] – para essa mensuração envolvem geralmente os públicos que tiveram contato direto com o objeto de estudo. Caracterizaram-se, portanto, por uma média das informações – opiniões e avaliações sobre produtos e serviços, por exemplo – recolhidas junto

---

[112] A ausência de políticas de uso por parte das empresas pode fazer com que blogs de colaboradores, fotos em redes sociais conectadas e, até mesmo, comentários ou vídeos distribuídos pela Web, podem prejudicar a reputação das empresas (MACNAMARA, 2010).

[113] Versão adaptada do trecho: "Blogs, Tweets and other social media can spread news, rumors, attacks, and opinions so fast that they demand nearly impossible reaction times from PR practitioners" (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010: 310).

[114] As métricas mais usadas por analistas de mídias sociais. 2011. Disponível em: <http://www.proxxima.com.br/proxxima/redes_sociais/noticia/2011/09/06/20110906-As-metricas-mais-usadas-por-analistas-de-midias-sociais-e-monitoramento.html>. Acesso em: 14 mar. 2012.

a todos os usuários que já interagiram diretamente[115] com a organização em algum momento de sua existência (NIELSEN, 1999).

Neste caso, se uma empresa tem alguma atitude equivocada, as estatísticas de reputação devem cair rapidamente e só um realinhamento das estratégias corporativas pode fazer com que a organização se recupere (NIELSEN, 1999). Diante desse cenário, Joseph Straubhaar, Robert LaRose e Lucinda Davenport (2010: 310) ressaltam a importância de se realizar o monitoramento periódico da Web e citam como exemplo um caso da Amazon:

> [...] em abril de 2009, usuários de mídias sociais postaram milhares de mensagens em um fim de semana, reclamando que a Amazon.com havia retirado livros gays e lésbicos de suas listas e rankings de pesquisa de vendas. Amazon finalmente respondeu, na segunda-feira, que houve uma 'falha'. Críticos protestaram que a Amazon reagiu de maneira demasiadamente lenta para os usuários neste dia [...]. Eles reclamaram que, mesmo que a Amazon não tivesse uma boa resposta, que deveria ter, pelo menos, respondido que estava analisando a situação. Além de monitorar a mídia social melhor, as empresas também precisam de diligência durante os fins de semana. O público nunca dorme.[116]

2.8.2 Da pesquisa de reputação ao monitoramento na Web: auxílio na tomada de decisão e comprovação de resultados

Diante do panorama exposto e da importância do monitoramento dos públicos, discussões infindáveis ocorrem acerca da melhor maneira de se medir a reputação de uma pessoa ou organização. É necessário destacar, portanto, a inevitabilidade de se criar e manter instrumentos para aferir a reputação "pelo fato de ser esta a condição essencial para que uma organização – seja pública, seja privada – possa dispor de mecanismos eficazes de administração de sua identidade" (IASBECK, 2007: 95).

---

[115] Mesmo que a identificação dos públicos em algum momento seja obscura, sempre é possível criar meios para ajustar os usuários mais adequados para a análise. Somente assim, sem optar por uma avaliação aleatória de públicos, torna-se possível obter resultados confiáveis (NIELSEN, 1998).

[116] Versão adaptada do trecho: "[…] in April 2009, users of social media posted thousands of messages within one weekend, complaining that Amazon.com had removed gay and lesbian books from its listings and rank sales searches. Amazon finally responded on Monday that there had been a "glitch". Critics protested that Amazon reacted way too slowly to users in this day […]. They complained that even if Amazon didn't have a good answer, it should have at least responded that it was looking into the situation. Besides monitoring social media better, companies also need due diligence during the weekends. The public never sleeps" (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010: 310).

De acordo com Elisabeth Barbieri Lerner (2006), a pesquisa sobre a reputação de empresas tem sua origem nas críticas de diversos autores sobre o conceito de imagem, que era caracterizada, por muitos, como uma manipulação ou falsa construção da realidade da empresa. Segundo Cristina Panella (2007: 283), "o reconhecimento do trabalho de profissionais da comunicação sempre sofreu com a ausência de instrumentos ou sistemas reconhecidos e generalizáveis que permitissem ao mesmo tempo adequar-se à sua especificidade e dar conta de seus impactos". E, nesse sentido, para Joseph Straubhaar, Robert LaRose e Lucinda Davenport (2010), a pesquisa de opinião pública teve fundamental importância para identificar as atitudes dos públicos e das empresas para que os objetivos de comunicação pudessem ser alcançados.

Em um novo cenário, composto pelas redes sociais conectadas, acredita-se aprimorar a mensuração de resultados e, consequentemente, alcançar uma estimativa de reputação adquirida, definida principalmente pelo que ficou conhecido como Retorno de Investimento em Comunicação (*Return On Investment* ou ROI). Apesar da nomenclatura, todavia, é necessário enfatizar que: "[...] 'mensuração de retorno de investimentos em comunicação' não se trata tão somente de apurar o 'dinheiro' que retorna, ou seja, não pode ser encarada pelo seu lado meramente monetário, e de curto prazo" (YANAZE; FREIRE; SENISE, 2010: 217-218).

Ou seja, apesar de tratar de "metas quantificáveis"[117], o investimento não envolve apenas os recursos financeiros ou valores monetários para viabilizar estratégias das empresas, mas a soma dos esforços – sejam os recursos: humanos, intelectuais, materiais, tecnológicos, de tempo, de influências, entre outros – para atingir um objetivo corporativo. Para Mitsuru Higuchi Yanaze, Otávio Freire e Diego Senise (2010: 155):

> É inegável que os processos de avaliação[118] e mensuração[119] são efetivamente beneficiados pela evolução tecnológica, que permite o

[117] De acordo com Mitsuru Higuchi Yanaze, Otávio Freire e Diego Senise (2010: 139): "É importante ressaltar que não se trata de uma apologia aos números, como se 'eles dissessem tudo'. Trata-se, tão somente, de procurar tangibilizar melhor os resultados auferidos, traduzindo aquilo que for possível por meio da utilização de parâmetros quantitativos, métricas, valores, padrões de tempo e espaço etc. [...]. A interpretação de resultados por meio de variáveis quantitativas é a mais amplamente utilizada e aceita como justificativa de atingimento dos objetivos no âmbito das empresas; portanto, 'tangibilizando' seus resultados, o trabalho executado pelas áreas de Comunicação passará a ser mais bem entendido e reconhecido pelos profissionais e gestores das outras organizações".

[118] Segundo Valéria de Siqueira Castro Lopes (2010: 805): "[...] a avaliação está associada à eficiência e pode ser definida como a etapa do planejamento conduzida durante a implementação das ações de um plano com vistas a identificar possíveis falhas e verificar o seu desempenho".

[119] "A mensuração seria conduzida com o intuito de verificar os resultados obtidos com o programa, ou seja, demonstrar o alcance dos objetivos declarados no planejamento. O conceito de valoração refere-se à contribuição

> desenvolvimento de plataformas de gestão que funcionem independente, mas amigavelmente, produzindo, por meio das interações e cruzamentos das informações geradas, indicações e constatações importantes para subsidiar as decisões em investimentos e legitimar as definições das estratégias de marketing e comunicação.

Portanto, principalmente com o auxílio da Web, pode-se aplicar, com diversos critérios e métodos específicos, a mensuração de resultados de: Relacionamento com a Imprensa; Eventos; Comunicação Institucional; Comunicação Interna; Imagem e Reputação Corporativa; e Relações Públicas (YANAZE; FREIRE; SENISE, 2010).

No campo de RP – o de maior importância para cumprir os objetivos deste estudo – consegue-se analisar, por meio da Web, a distribuição das mensagens para os públicos de interesse, por exemplo, com relatórios gerados por *softwares* que fornecem o percentual de cliques em determinado tipo de *link*, horário de pico de acesso e dispêndio de tempo do usuário em certa página ou texto[120]. Também é possível realizar o monitoramento de expressões e palavras-chave mencionadas em redes sociais conectadas ou portais de grande acesso, já com pré-avaliação de comentário positivo, negativo ou neutro, além de alertas em caso de tendência de críticas mais acentuada (YANAZE; FREIRE; SENISE, 2010).

Esta última característica de suma importância para prever algum tipo de crise ou ameaça à imagem e reputação da empresa, podendo ter seus valores aferidos por meio da análise de um cenário concorrencial, produto da interação entre cada público da organização[121] (YANAZE; FREIRE; SENISE, 2010). Para realizar esta análise dos valores, posições e relações identificadas precisa-se selecionar uma amostra representativa, identificar os atributos mais salientes de imagem e reputação, além de seu grau de importância e satisfação por parte dos *stakeholders* (YANAZE; FREIRE; SENISE, 2010).

Esses métodos de avaliação contribuem para fornecer subsídios ao RP, facilitando a análise de tendências, obtenção de *feedback* dos públicos de interesse e, por consequência, a ampliação da eficácia de seus atividades. Isso se deve ao fato de as redes sociais conectadas facilitarem a coleta de dados por profissionais de RP, além de possibilitarem o

---

econômica que um determinado setor ou programa traz à organização, ou seja, a demonstração de resultados baseada na relação custo-benefício" (LOPES, 2010: 805).

[120] Principalmente no que se refere ao tempo gasto em uma página, é necessário considerar que, apesar de o *software* poder indicar corretamente os minutos despendidos, o usuário pode estar desconcentrado no texto ou simplesmente ter mantido a máquina computacional ligada em determinada página e deixado o ambiente (YANAZE; FREIRE; SENISE, 2010).

[121] Neste tipo de análise de tendências pode ocorrer um desvio dos resultados, já que os *softwares* para esse tipo de mensuração tentam automatizar algo de difícil identificação até mesmo para os humanos, os juízos de valor – que milhões de usuários que compõem os públicos – fazem da empresa (NIELSEN, 1998).

acompanhamento de ações de membros pertencentes aos *stakeholders* das organizações (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010; NIELSEN, 1999).

Ou seja, pode-se afirmar que para que os relacionamentos entre organizações e seus públicos sejam realizados com excelência por meio da Web, o primeiro passo é monitorar o ambiente. De acordo Jim Macnamara (2010), cada vez torna-se mais importante para as empresas identificarem o conteúdo que seus públicos estão trocando em salas de bate-papo, blogs e redes sociais conectadas. Com dados mais concretos sobre o ambiente analisado, os profissionais de Relações Públicas têm base ampliada para orientar a gestão do relacionamento e, sem precisar utilizar-se de intuição, reformular estratégias.

Nessa conjuntura, com facilitações propiciadas pelos instrumentos adaptados à realidade de cada empresa, a avaliação constante de como a organização é vista por seus públicos de interesse ganha cada vez mais importância para nortear estratégias corporativas, para a análise dos riscos possíveis, traçar novos objetivos e, por conseguinte, auxiliar na tomada de decisão. É nesse momento em que fica evidenciada a importância de um profissional responsável pela articulação de redes sociais conectadas[122], já que sem o compromisso e interesse dos usuários do ambiente torna-se inviável a continuidade e sucesso da rede.

Ao considerar tais fatores, ressalta-se a importância da discussão sobre diversos temas na formação da opinião pública – não por meio de agregação de preferências privadas, mas do julgamento coletivo (YOUNG, 2001) – e partindo-se do pressuposto de que parte da reputação das empresas é influenciada pela interação ocorrida na Web, qual é o perfil do profissional que articula redes sociais conectadas para grandes empresas? E, além disso, quais são as exigências de capacitação do profissional envolvido no relacionamento entre organizações e públicos de interesse nas redes sociais conectadas? Estes serão alguns dos principais temas debatidos no próximo capítulo, com apoio de duas pesquisas de campo.

[122] A articulação de redes sociais conectadas será discutida no quarto capítulo.

CAPÍTULO 3

A influência da tecnologia na atividade de RP:

Maiores empresas do país e exigências do mercado



Figura 6: Adaptação profissional às novas exigências do mercado e às inovações tecnológicas.
Fonte: Getty Images – Crédito: Russell Tate.

> Precisamos interessar-nos pelas pessoas. Esse pensamento não coaduna com o passado, quando, para ter uma empresa, era necessário simplesmente saber fazer algo. [...] Hoje, as questões concentram-se em 'comunicar e se relacionar', uma extraordinária mudança de visão do empreendimento [...]. (MARCHIORI, M., 2004: 93)

3 A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA NA ATIVIDADE DE RP: MAIORES EMPRESAS DO PAÍS E EXIGÊNCIAS DO MERCADO

Após a exposição do conceito de deontologia e de sua aplicação às Relações Públicas, efetuadas anteriormente, serão realizadas duas pesquisas de campo (uma quantitativa e outra qualitativa), que podem ser tratadas como uma bússola orientadora para esta dissertação. Ou seja, serão responsáveis por nortear as respostas que o estudo pretende obter, sobretudo por fornecer subsídios, apresentar elementos para a análise do atual cenário e auxiliar a interpretação no cruzamento dos dados com diversas variáveis.

Ambas as pesquisas terão relação com o ranking das mil *Melhores e Maiores* empresas do Brasil divulgado pela Revista Exame (2011)[123], que tem como principais critérios utilizados para definir as colocações das empresas participantes, na ordem: vendas (em reais[124], em dólares[125] e em porcentagem de crescimento[126]), exportação[127], número de empregados[128] e controle acionário[129].

Diante desse contexto mercadológico, percebe-se que, como toda área em expansão, a articulação de redes sociais conectadas[130] tem sido incorporada por diversas organizações. De acordo com dados da pesquisa da Deloitte (2010), grandes empresas têm interesse em utilizar ou monitorar as redes sociais conectadas.

---

[123] Optou-se pelo ranking *Melhores e Maiores* de 2011, porque a edição de 2012 foi lançada em julho de 2012, data em que a pesquisa, de acordo com o cronograma traçado para a dissertação, já precisava estar concluída, como de fato ocorreu.

[124] "Apuradas com base nas informações constantes dos questionários e das demonstrações contábeis, considerando-se os efeitos da inflação" (REVISTA EXAME, 2011: 280).

[125] "Apuradas com base nas vendas em reais, atualizadas para a moeda de poder aquisitivo de 31 de dezembro de 2010, convertidas pela taxa do dólar do Banco Central na data: 1,6662 real" (REVISTA EXAME, 2011: 280).

[126] "Retrata o dinamismo da empresa no ano analisado: se aumentou ou diminuiu sua participação no mercado e sua capacidade de, expandindo-se, gerar novos empregos" (REVISTA EXAME, 2011: 282).

[127] "É a parcela das vendas realizadas para o exterior, obtida a partir das demonstrações contábeis publicadas ou das respostas a nossos questionários" (REVISTA EXAME, 2011: 278).

[128] "Número de funcionários na data de fechamento do balanço, normalmente 31 de dezembro" (REVISTA EXAME, 2011: 278).

[129] "Indica o país de origem do controlador. Multinacionais controladas por holding no Brasil são classificadas pelo país de origem do acionista controlador final" (REVISTA EXAME, 2011: 276).

[130] Especificamente no presente capítulo, o termo "redes sociais" foi utilizado – em diversos momentos – em detrimento de "redes sociais conectadas", para evitar confusões aos respondentes do questionário, provavelmente mais familiarizados com a primeira nomenclatura citada nesta nota de rodapé.

Nesse sentido, a escolha pela análise de organizações de grande porte deriva do fato de que, por possuírem maior faturamento anual, têm mais condições de contratar profissionais internos com dedicação exclusiva ou agências especializadas no segmento de redes sociais conectadas. Considera-se, portanto, que ao avaliar grandes empresas, seria facilitada a visualização mais adequada das exigências do mercado atual e, por conseguinte, a identificação da maneira como são conduzidos os relacionamentos entre organizações e públicos de interesse.

Assim, pode-se dizer que o terceiro capítulo será composto por dois grandes itens, um para cada pesquisa (quantitativa e qualitativa), com subitens que relatam os procedimentos metodológicos adotados, além dos resultados obtidos, criando uma ponte para temas que serão tratados no quarto capítulo. Metodologicamente, os principais referenciais teóricos utilizados para a estruturação do capítulo são: Jean-Pierre Deslauriers e Michèle Kérisit, Jorge Duarte, Rosane Palacci dos Santos, assim como Valéria Siqueira Castro Lopes e Vânia Penafieri. Para realizar cruzamentos entre os dados obtidos e a atividade de Relações Públicas também serão utilizadas as principais noções de Agatha Camargo Paraventi, Carolina Frazon Terra e Luiz Alberto de Farias.

3.1 Pesquisa quantitativa

O crescimento constante do uso de redes sociais conectadas pelo mundo – como relatado no primeiro capítulo desta dissertação – faz com que, nos últimos anos, empresas tentem profissionalizar a sua utilização, cada vez mais rapidamente, em busca de vantagens competitivas frente aos concorrentes, além de coletar opiniões de seus públicos de interesse. Prova disso é a participação oficial de grandes organizações na Web, muitas delas presentes no ranking *Melhores e Maiores* da Revista Exame (2011).

Surge daí, então, a necessidade de se observar, de maneira técnica, quem são os profissionais encarregados pelas ações comunicacionais em redes sociais conectadas para grandes empresas. Para isso, foi definida, em primeiro lugar, uma pesquisa quantitativa, ou seja, "uma metodologia de pesquisa que procura quantificar os dados e, geralmente, [que] aplica alguma forma de análise estatística" (SANTOS, 2011: 94). De acordo com Rosane Palacci dos Santos (2011: 90), os estudos de cunho quantitativo têm "seus métodos embasados em ciências cuja busca é a lógica irrefutável".

3.1.1 Problema de pesquisa

Após a definição da metodologia de pesquisa utilizada (quantitativa) – e dando continuidade aos procedimentos metodológicos – determinou-se como problema de pesquisa a definição do perfil do profissional que trabalha com redes sociais conectadas para grandes empresas.

Acredita-se que, diante dos resultados obtidos, tornar-se-á facilitada a obtenção de uma visão geral das características dos profissionais que trabalham com a articulação de redes sociais conectadas de empresas e a identificação dos objetivos traçados por essas organizações no contato com os seus públicos de interesse.

3.1.2 Objetivos

A partir do problema relatado, definiu-se o objetivo geral de traçar as características dos profissionais que articulam as redes de empresas de grande porte para saber como capacitar o RP mais adequadamente.

Além disso, foram estipulados objetivos específicos como: verificar se a articulação de redes sociais conectadas é realizada internamente pelas empresas ou de maneira terceirizada por agências; identificar a formação (habilitação) mais procurada por empresas que utilizam o ambiente Web; definir quantos profissionais, em média, participam das atividades de um departamento desse segmento; e descobrir o objetivo principal das empresas ao utilizar a Web.

3.1.3 Universo

Para compor o universo da pesquisa, foram selecionadas as mil *Melhores e Maiores* empresas do Brasil, segundo ranking divulgado pela Revista Exame (2011). Foram montados, então, quadros com todas as organizações (ver APÊNDICE A) e, em seguida, inseriu-se

apenas o endereço do Twitter – e não de outras redes sociais conectadas – divulgado no site oficial de cada uma delas.

É preciso deixar claro, porém, que este não é um estudo especificamente sobre o Twitter, mas o *microblogging* foi utilizado como critério de análise, porque segundo pesquisa realizada pela empresa responsável pela segurança de redes *Palo Alto Networks*[131], no ambiente corporativo, o uso do Twitter cresceu 700% entre novembro de 2010 e dezembro de 2011. Além disso, destaca-se que:

> No caso do Twitter, forma de comunicação de extrema objetividade, as organizações podem estabelecer contato de caráter informativo e ágil com seus públicos de interesse, com notada baixa profundidade, mas elevado índice de participação e audiência com os públicos relacionados ao Twitter da organização, ou seja, com os públicos que a 'seguem'. (PARAVENTI, 2011: 208)

As informações contidas entre as páginas 208 e 227, em formato de quadros, foram obtidas pelos sites oficiais das organizações no período de 02 a 14 de fevereiro de 2012. Informações adicionadas nos sites oficiais posteriormente ao período de coleta não foram consideradas.

Quando o perfil no Twitter da empresa foi encontrado no site oficial, as outras redes sociais conectadas da organização não foram citadas nos quadros do APÊNDICE A. Se a conta do Twitter não foi localizada no site oficial, até outras duas redes sociais conectadas foram mencionadas, mas sem o endereço. Se nem o Twitter e nem outra rede foram localizadas, citaram-se alternativas online, como e-mail[132], formulário[133] e chat[134]. O telefone só foi colocado nos quadros em caso de ausência de alternativas online para contato com a empresa, o que se repetiu em 50 das mil empresas analisadas. Por fim, foi usada a expressão "Contato Indisponível", nos casos em que a empresa não divulgou nenhum canal de

---

[131] Employees Three Times More Active on Social Networking Applications Than Previous Year. 2012. Disponível em: <http://www.paloaltonetworks.com/news/press_releases/2012-0117-aur.html>. Acesso em: 05 jun. 2012.

[132] A palavra "E-mail", inserida nos quadros do APÊNDICE A, significa que o usuário pode enviar uma mensagem direta para determinado destinatário encontrado no site, sem necessidade de cadastro. Esse tipo de contato é usado por 236 das mil organizações verificadas.

[133] A palavra "Formulário", inserida nos quadros, representa o Formulário *Online*, uma espécie de cadastro, geralmente com nome completo, assunto, e-mail para contato, telefone e celular. Em alguns casos, a exigência é maior, fazendo com que o usuário passe códigos de produtos da embalagem, Registro Geral (R.G.), entre outras informações. Esse tipo de Formulário é utilizado por 472 das mil empresas analisadas.

[134] A palavra "Chat" foi inserida nos quadros como sinônimo para "Atendimento *Online*", "Chat" ou até mesmo "MSN", expressões utilizadas por diversas empresas avaliadas. 23 das mil organizações pesquisadas oferecem esse tipo de contato com os seus públicos de interesse.

relacionamento online, por redes sociais conectadas ou até mesmo por telefone, o que ocorreu em apenas 7 organizações[135].

Das mil empresas consultadas, percebeu-se que 249 das maiores do país[136] divulgam o seu perfil no Twitter no site oficial[137], o que representa 24,9% do total. Em alguns casos, é até possível encontrar no buscador do Google perfis do Twitter da empresa, mas como seria difícil saber se correspondem a contas falsas – ou não – essas foram desconsideradas. Ou seja, se o *microblogging* não foi divulgado no site oficial, ou se não é utilizado em português[138], considerou-se que a empresa não possui perfil no Twitter ou que o interesse da organização não é que o público tenha acesso irrestrito a este tipo de contato[139].

Diante desse panorama, já que 21 das 249 empresas mencionadas possuem perfis iguais no Twitter[140] (por fazerem parte da mesma organização) e como até a data inicial (20 de abril de 2012) da pesquisa, 8 empresas possuíam perfis inativos em 2012[141] e 3

---

[135] Só foram mencionados os números cheios – e não o percentual – de e-mails, formulários, chats e contatos indisponíveis inseridos nos quadros, porque algumas empresas utilizam, simultaneamente, mais de uma alternativa, o que faz com que a soma das formas de contato das mil empresas dê mais que mil.

[136] Levando-se em consideração os 47 sites oficiais não localizados ou inexistentes dentre as mil empresas procuradas, chegar-se-ia a um número de 953 empresas, o que faria com que 26,13% (249 organizações) das organizações tivessem perfil no Twitter divulgado em site oficial.

[137] Considerando-se, além das 249 empresas que possuem perfil oficial no Twitter, outras 33 empresas que utilizam outros tipos de redes sociais conectadas, como Facebook, Flickr ou Youtube – e não utilizam o Twitter – somam-se 282 empresas, ou seja, 28,2% do total.

[138] Em alguns casos, grandes empresas não possuem Twitter em português, voltados para o público brasileiro, mas só os oficiais de suas matrizes internacionais, em inglês, casos da Accenture (@Accenture), Dow (@DowChemical), Eaton (@eatoncorp), Oracle (@Oracle), Shell (@Shell), Teleperformance (@Teleperformance) e Tenaris (@Tenaris), ou em espanhol, caso da Techint (@Techint_Eng_Con).

[139] Destaca-se que foram analisadas apenas as empresas mencionadas no ranking *Melhores e Maiores* da Revista Exame (2011). Foram desconsiderados produtos, organizações ou marcas que podem compor a empresa, mas não mencionados no ranking. Por exemplo, entre diversas outras empresas, cita-se a Schincariol, que não possui perfil oficial no Twitter divulgado em seu site, considerando-se a empresa como um todo, mas utiliza-se do *microblogging* para determinados produtos e marcas que fazem parte da organização, como a Água Schin (@aguaschin), Cintra (@cervejacintra), Devassa (@bemdevassa), Eisenbahn (@_eisenbahn_), Fruthos (@fruthos), Nova Schin (@novaschinfolia), Schin Refrigerantes (@RefriSchin) e Skinka (@voudeskinka). Portanto, todos esses perfis no Twitter foram desconsiderados na pesquisa. Outro fator importante é que mais de cinquenta organizações pesquisadas apenas colocam a opção de compartilhar conteúdo no Facebook, Twitter, YouTube e até mesmo no recente Google+, mas não possuem perfis oficiais nessas redes sociais conectadas.

[140] Entre outras empresas, por exemplo, tanto a Ambev, 7ª colocada, quanto a Ambev Bebidas, 44ª colocada, utilizam o mesmo perfil no Twitter: @ambevbrasil.

[141] Perfis considerados inativos foram eliminados do universo. Ou seja, o de empresas que não inseriram conteúdo no Twitter em nenhum momento de 2012 até o início do envio dos questionários, mais precisamente no dia 20 de abril de 2012. Entram nessa relação: Armazém Paraíba (última atualização em 30 de novembro de 2011), Comigo Cooperativa Agroindustrial (última atualização em 12 de agosto de 2010), Cooperativa Agroindustrial Copagril (última atualização em 27 de abril de 2011), Ferrovia Centro-Atlântica (última atualização em 1° de novembro de 2010), Grupo Medabil (última atualização em 20 de dezembro de 2011), Guerra S. A. (última atualização em 22 de dezembro de 2011), Orteng Equipamentos e Sistemas (última atualização em 11 de julho de 2010) e Plascar (última atualização em 14 de fevereiro de 2011).

organizações estavam com perfis inacessíveis[142], chegou-se ao número de 217 empresas com perfil oficial no Twitter a serem entrevistas com auxílio de questionário online.

Nesse contexto, a partir da relação das mil *Maiores e Melhores* empresas do Brasil, chegou-se a um universo de pesquisa formado por profissionais – internos ou terceirizados – que articulam as redes sociais conectadas e, em especial, o perfil do Twitter das 217 grandes empresas que possuem contas no *microblogging* divulgadas em seus sites oficiais.

3.1.4 Método de coleta de dados

Com auxílio de questionário estruturado[143] online (ver APÊNDICE B), optou-se pelo método de coleta de dados "via autopreenchimento" (LOPES; PENAFIERI, 2011: 294), aplicado entre os dias 20 de abril e 18 de maio de 2012. Tendo a proposta de obter respostas para os questionamentos e objetivos traçados anteriormente, foram enviados *tweets* para as 217 organizações que se enquadravam no recorte determinado pela pesquisa.



Figura 7: Perfil no Twitter usado na pesquisa quantitativa e exemplo de mensagem enviada aos participantes.
Fonte: Printscreen da página inicial do perfil criado exclusivamente para a realização da pesquisa quantitativa.

---

[142] Roche (Roche_BR), Rhodia (@RhodiaGroup) e Vale (VALE_Carreiras), que possuíam perfil no Twitter no momento inicial de coleta de informações, estavam com perfis inacessíveis no momento de aplicação do questionário.

[143] De acordo com Valéria Siqueira Castro Lopes e Vânia Penafieri (2011: 289), a pesquisa quantitativa "é conduzida de maneira formal e estruturada e baseia-se em grandes amostras com o propósito de medir atributos já conhecidos. O tratamento e a análise dos dados são de natureza estatística e relacionados à mensuração dos fenômenos".

Foram obtidas 53 respostas das empresas, o que representa 24,4% das organizações que receberam o questionário online. Destas, 79,2% decidiram manter o sigilo de identidade, mas 20,8% preferiram se identificar de maneira espontânea[144], por *tweet*[145] ou *Direct Message*[146] (mensagem direta no Twitter), já que havia a possibilidade de resposta anônima ou com identificação[147].

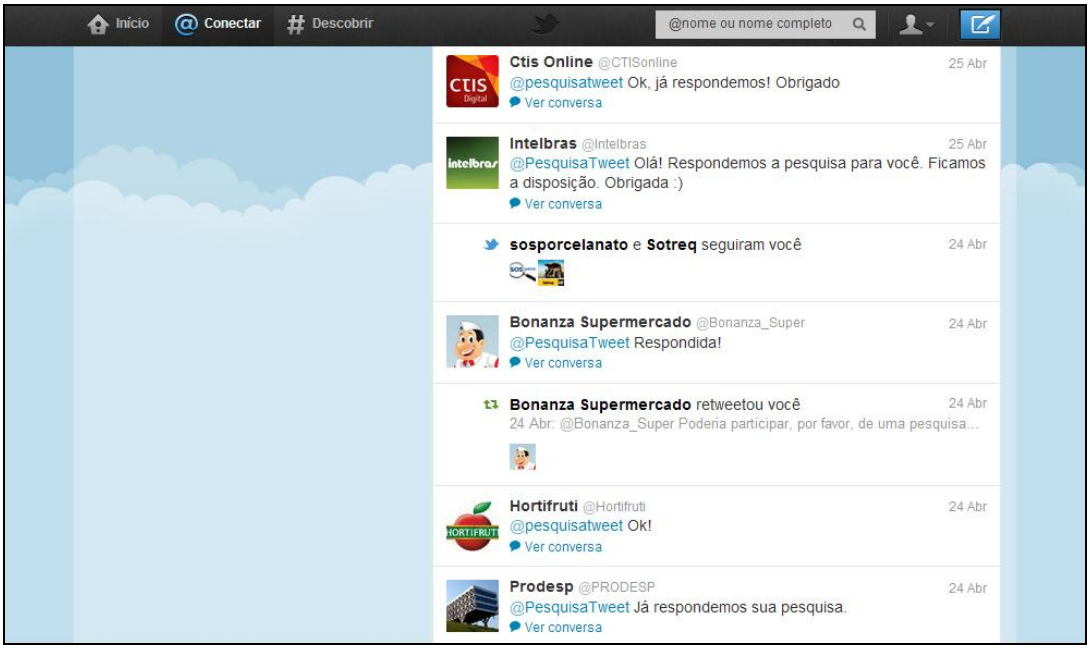


Figura 8: Exemplo de algumas empresas que confirmaram participação na pesquisa quantitativa.
Fonte: Printscreen de algumas menções feitas ao perfil do Twitter @pesquisatweet.

Acredita-se que o número de empresas participantes seja expressivo, principalmente na perspectiva exploratória, para apresentar uma visão geral do perfil do profissional responsável pelas redes sociais conectadas. Porém, entende-se que a participação de 24,4% das empresas dê indicações de que o relacionamento entre grandes organizações e seus públicos estratégicos está longe de alcançar sua plenitude, visto que a pesquisa acadêmica

[144] Empresas que estão no ranking *Melhores e Maiores* da Revista Exame (2011) e, voluntariamente, preferiram se identificar ao participar da pesquisa, em ordem alfabética: ABB, Amanco, Bonanza Supermercados, CTIS, Eliane Revestimentos Cerâmicos, Gafisa S.A., Hortifruti, Intelbras, Prodesp (Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo), Sapore, SCGás (Companhia de Gás de Santa Catarina).

[145] Segundo Agatha Camargo Paraventi (2011: 208): "O *tweet* [é o] nome da mensagem publicada no microblog [e] pode ter até cento e quarenta caracteres, mas pode ter URL reduzida na mensagem que leva a uma matéria maior ou ao próprio *blog* da companhia".

[146] Um perfil no Twitter (@pesquisatweet) foi criado exclusivamente para a realização da pesquisa. A mensagem (*tweet*) enviada a cada empresa participante foi, de maneira geral, a seguinte: "Poderia participar, por favor, de uma pesquisa de Mestrado? Segue o questionário: http://bit.ly/HTEHcd. São apenas 13 questões. Grato".

[147] Na descrição interna do questionário havia a seguinte mensagem referente à possibilidade de resposta anônima ou com identificação: "Não é necessário colocar o seu nome ou o da organização em que trabalha. Se preferir se identificar, envie um *tweet* ou *Direct Message* (DM) com a palavra "Respondido" para @pesquisatweet".

também é um potencial gerador de visibilidade, reverberação de ideias e reputação corporativa. Nesse sentido, o universo reduzido e o número de respondentes – já que nem todas as empresas tiveram interesse em participar da pesquisa – provocam fatores limitadores, impossibilitando o mapeamento total do mercado e, por consequência, inviabilizando extrapolações dos resultados obtidos.

3.1.5 Apresentação e avaliação de resultados obtidos com a pesquisa quantitativa

Após a realização da tabulação de informações – que pode ser observada mais detalhadamente no APÊNDICE C e que apresenta a frequência de respostas e os termos percentuais correspondentes a cada variável – coletadas junto aos 53 profissionais responsáveis pelas redes sociais conectadas das maiores empresas do Brasil que responderam ao questionário, pretende-se apresentar, no decorrer deste item, em conjunto com a análise dos principais resultados obtidos, gráficos customizados para cada uma das 13 questões de múltipla escolha aplicadas na pesquisa quantitativa.

Tentou-se optar, em todos os momentos, pelo tipo de gráfico e o *design* mais adequado para a visualização de cada resultado mensurado, uma vez que, de acordo com Valéria de Siqueira Castro Lopes e Vânia Penafieri (2011: 300):

> É muito comum deparar com pesquisas cujos gráficos tenham sido formatados de uma única maneira, utilizando somente gráficos em pizza ou em barras, por exemplo. No entanto, é importante que a utilização de um único gráfico seja bem avaliada pelo pesquisador, considerando inclusive as características da pesquisa, como quantidade de questões abordadas que gerarão gráficos, tipos de perguntas, como quantidade de alternativas por questão, entre outras. Isso porque a mensuração de diferentes questões do questionário pode demandar tipos diferentes de gráficos. Gráficos com formato de pizza são muito utilizados por possibilitar uma visualização de cada uma das fatias em relação ao todo; no entanto, não são indicados quando houver um número grande de alternativas, pela possibilidade de gerar muitas fatias e possível comprometimento da visualização; nesse caso, o gráfico em barras poderia ser mais adequado.

Nesse sentido, os gráficos são acompanhados por um título que resume e apresenta o resultado em destaque, referindo-se, respectivamente, às questões: “1. Você articula redes sociais diretamente para a empresa detentora do nome oficial do Twitter ou presta serviço terceirizado?”; “2. Qual é o departamento/área responsável pelas atividades em redes

sociais?"; "3. Quantos profissionais realizam a articulação de redes sociais na empresa ou agência em que trabalha?"; "4. Qual é o principal objetivo indicado pela empresa detentora do Twitter com as ações realizadas nas redes sociais?"; "5. Quantos dos profissionais que trabalham com articulação de redes na empresa ou na agência são graduandos ou formados em Relações Públicas?"; "6. Você é estudante de graduação ou formado em Relações Públicas?"; "7. Se não é formando ou graduado em Relações Públicas, no que está fazendo graduação ou no que é formado?"; "8. Se não é formando ou graduado em Relações Públicas, possui formação complementar em RP?"; "9. Há quanto tempo é formado?"; "10. Qual é a sua titulação?"; "11. Possui formação complementar em Desenvolvimento Web?"; "12. Sexo"; e "13. Idade".

Será possível perceber, no decorrer do item, além de uma análise geral, que envolve profissionais internos e terceirizados, em determinados casos, especialmente quando a avaliação for isolada (apenas interna ou terceirizada), a apresentação de tabelas que demonstram os diferenciais entre esses dois tipos de prestação de serviços. Para facilitar a leitura e compreensão, os resultados divulgados no presente item serão compostos por – no máximo – uma casa decimal. Resultados mais detalhados, com até cinco casas decimais, podem ser observados no APÊNDICE C, a partir da página 232.

Diante desse contexto, e das respostas obtidas, pode-se perceber que a articulação de redes e, em especial, do Twitter é realizada, em sua maioria (50,9%), internamente, por colaboradores que já trabalham na empresa. A diferença ante os serviços prestados de maneira terceirizada (49,1%), todavia, é bastante reduzida, como é possível perceber no gráfico 1.



Gráfico 1: Colaboradores internos e terceirizados dividem articulação de redes sociais.
Fonte: Pesquisa realizada por Rafael Vergili com dados disponíveis no APÊNDICE C.

Ao analisar em conjunto, colaboradores internos e terceirizados, no que tange à responsabilidade por essas ações em redes sociais, identifica-se que a área de Comunicação é soberana, com 41,5%. A área de Marketing também ocupa lugar de destaque, com 34,0% das ações, seguida de um departamento específico para redes sociais, com 20,7%. A criação de um departamento especializado em Comunicação Digital[148], assim como a articulação informal por parte dos colaboradores só é utilizada em 1,9% dos casos, vide gráfico 2. As alternativas "Tecnologia da Informação" e "Relações Públicas", sugeridas no questionário, não foram citadas em nenhuma oportunidade[149].

Apesar da separação indicada, ressalta-se que, de acordo com Luiz Alberto de Farias (2001), deve haver integração entre o conjunto de atividades realizado por diversas áreas, evitando-se que sejam realizadas de maneira estanque. A pergunta do questionário, no entanto, teve o intuito de descobrir, no cenário atual, qual a área ou departamento que possui mais afinidade com as redes sociais conectadas para o mercado, até porque, segundo Geert Lovink (2006), "As instituições relutam a trabalhar com estruturas sociais informais, porque [nestes casos] as responsabilidades parecem se diluir"[150].

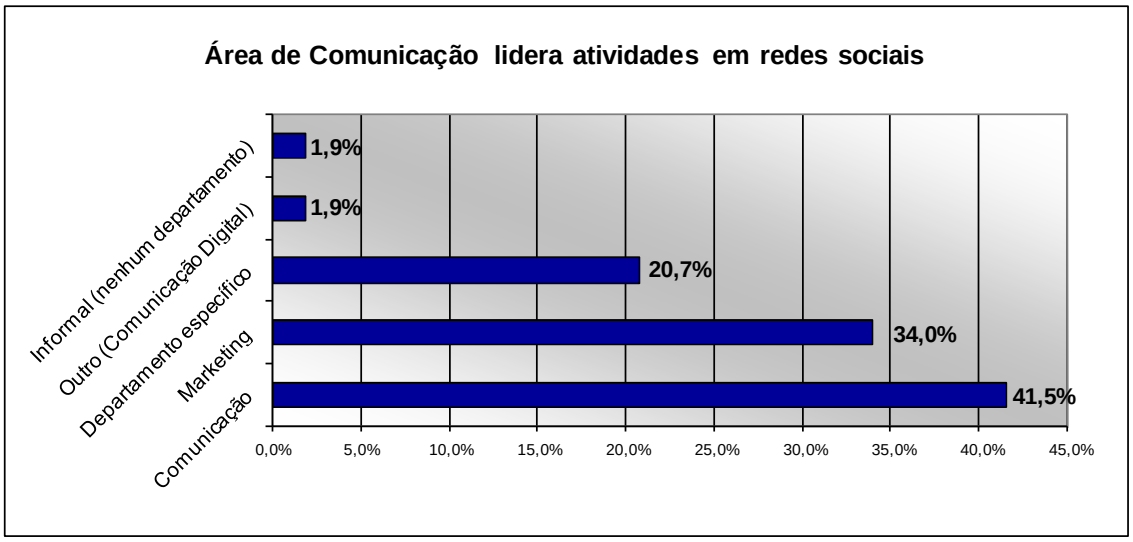


Gráfico 2: Área de Comunicação lidera atividades em redes sociais.
Fonte: Pesquisa realizada por Rafael Vergili com dados disponíveis no APÊNDICE C.

[148] Segundo Carolina Frazon Terra (2011b: 263-264): "A comunicação digital [...] é a expressão comunicacional derivada da internet ou da comunicação móvel como plataformas de veiculação".

[149] Foram apresentadas seis alternativas: "Comunicação", "Marketing", "Relações Públicas", "Tecnologia da Informação", "Há um departamento responsável exclusivamente pelas Mídias Sociais/Redes Sociais" ou "Nenhum departamento é responsável. As atividades são realizadas de maneira informal por colaboradores da organização", além da opção de fornecer a própria resposta na alternativa "Outro", caso que ocorreu espontaneamente, por parte dos entrevistados, na inserção de "Comunicação Digital". Como mencionado no texto, "Relações Públicas" e "Tecnologia da Informação" não foram selecionadas em nenhuma das oportunidades.

[150] Documento *online* sem numeração de página.

Em uma análise específica, dividida apenas por colaboradores internos, como pode ser observada na tabela 1, é possível perceber que a lógica supracitada é seguida, já que a área de Comunicação domina as ações, com 48,2%, acompanhada de perto pelo Marketing, com 44,4%. Muito atrás, com responsabilidade por somente 3,7% das ações, estão os departamentos específicos de redes sociais ou de Comunicação Digital, criados internamente.

Porém, no caso de serviços terceirizados, também demonstrados na tabela 1, a lógica se inverte. O desenvolvimento de um departamento específico para a articulação de redes sociais conectadas, com 38,5%, supera a área de Comunicação, com 34,6%, a de Marketing, com 23,1% e as ações informais, com apenas 3,8%.

Áreas e/ou departamentos responsáveis por ações em redes sociais conectadas		
	Terceirizado	**Interno**
Comunicação	34,6%	**48,2%**
Marketing	23,1%	44,4%
Departamento específico	**38,5%**	3,7%
Comunicação Digital	3,8%	0%
Informal (nenhum dep./área)	0%	3,7%

Tabela 1: Áreas e/ou departamentos responsáveis por ações em redes sociais conectadas.
Fonte: Pesquisa realizada por Rafael Vergili com dados disponíveis no APÊNDICE C.

No âmbito geral, essas áreas e departamentos possuem no mínimo 1 profissional responsável pela articulação de redes e, no máximo, 10. Das 53 empresas que participaram da pesquisa, somam-se 145 colaboradores participantes da área ou departamento responsável pelas redes sociais conectadas. O número médio de profissionais envolvidos é 3 (ver gráfico 3), variando para mais ou para menos de acordo com a opção da empresa. Quando a articulação é realizada internamente a média é de 2 profissionais, já nos casos terceirizados é de 4 profissionais, sempre levando em consideração as regras de arredondamento utilizadas[151].

[151] Por se tratar de número de profissionais envolvidos, convencionou-se o arredondamento do resultado obtido. No ambiente interno, a média sem arredondamento daria precisamente 1,81481 e no terceirizado daria 3,69231.

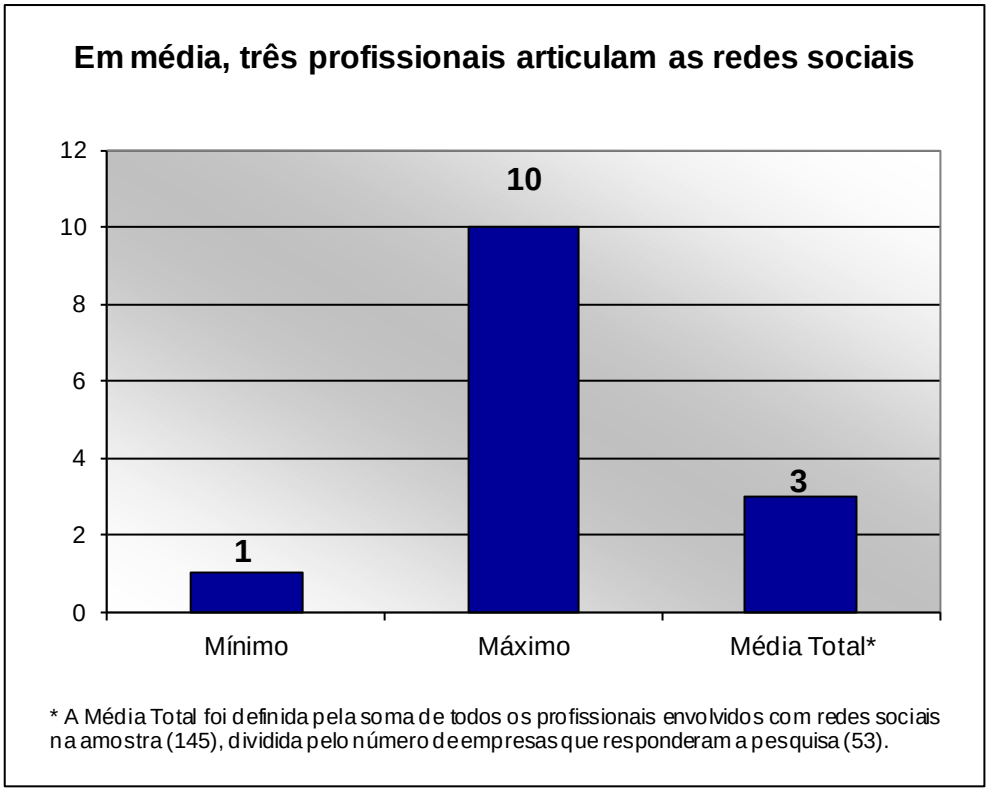


Gráfico 3: Em média, três profissionais articulam as redes sociais de cada empresa.
Fonte: Pesquisa realizada por Rafael Vergili com dados disponíveis no APÊNDICE C.

As organizações que detém o nome oficial do perfil no Twitter e que utilizam esse serviço de articulação de redes sociais conectadas, como é possível observar no gráfico 4, têm como objetivo principal[152], em 77,3% das ações, e de maneira extremamente dominante, o relacionamento com seus públicos estratégicos, "[...] que parece ser hoje o maior capital de todos os mercados e profissionais" (SANTOS, 2011: 100). Com 13,2%, o segundo principal objetivo das organizações é a divulgação de novos serviços e produtos. Os atos de informar o consumidor, assim como o de suporte ao cliente, foram defendidos por 3,8%. Com apenas 1,9% houve a indicação de gerar aumento da audiência para o site corporativo[153].

Acredita-se em tamanha discrepância entre os objetivos, uma vez que, segundo Agatha Camargo Paraventi (2011: 212), a comunicação "destinada a apenas informar os públicos sobre os assuntos que são de interesse exclusivo da organização, não voltada aos reais interesses dos *stakeholders* e sem abertura de diálogo, pouco agregará aos objetivos

[152] O questionário *online* só permitia assinalar uma alternativa. Portanto, cada empresa só poderia identificar o objetivo principal nas redes sociais conectadas.

[153] Das alternativas previamente disponíveis no questionário *online*, a única não mencionada pelos respondentes foi "Venda de Produtos". Além de "Relacionamento", "Divulgação de novos serviços e produtos" e "Suporte ao cliente", a opção "Outro" foi assinalada – esta última com resposta livre ao entrevistado – em que foram inseridos espontaneamente as opções "Informação" e "Aumento da audiência".

organizacionais". Além disso, ainda de acordo com a autora, "Configurará apenas a satisfação de ego de uma cúpula diretiva pouco atenta às relações dinâmicas com os públicos que determinam o desenvolvimento das instituições".

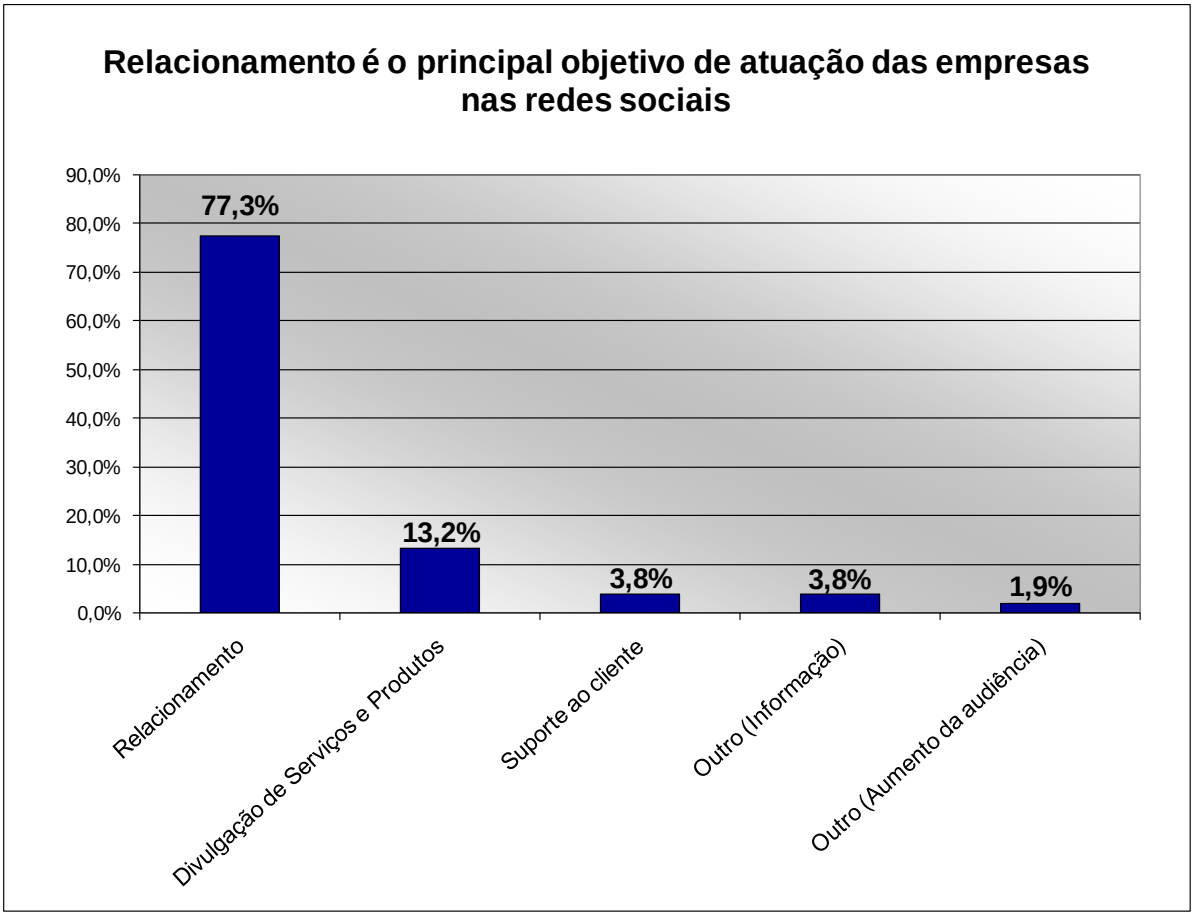


Gráfico 4: Relacionamento é o principal objetivo de atuação das empresas nas redes sociais.
Fonte: Pesquisa realizada por Rafael Vergili com dados disponíveis no APÊNDICE C.

Porém, apesar do objetivo principal indicado por empresas ser o relacionamento, uma especialidade de Relações Públicas, identifica-se, pelo gráfico 5, a baixa inserção de profissionais de RP neste nicho de mercado. Na maioria das vezes (69,8%), nenhum articulador de redes sociais conectadas é estudante ou formado em Relações Públicas[154]. Em 24,5% das áreas ou departamentos responsáveis por essas ações, existe a presença de apenas um RP. A inserção de dois profissionais habilitados em Relações Públicas acontece em 3,8% dos casos, superando os 1,9% em que três colaboradores de RP estão presentes[155].

[154] O gráfico 8 apresentará resultados sobre articuladores de redes sociais conectadas com formação complementar em Relações Públicas.

[155] A proporção de profissionais de Relações Públicas inseridos internamente e em agências terceirizadas será debatida mais detalhadamente no decorrer da análise da pesquisa qualitativa, a partir da página 129. De maneira geral, é possível afirmar, previamente, que o RP está mais inserido em agências do que internamente.

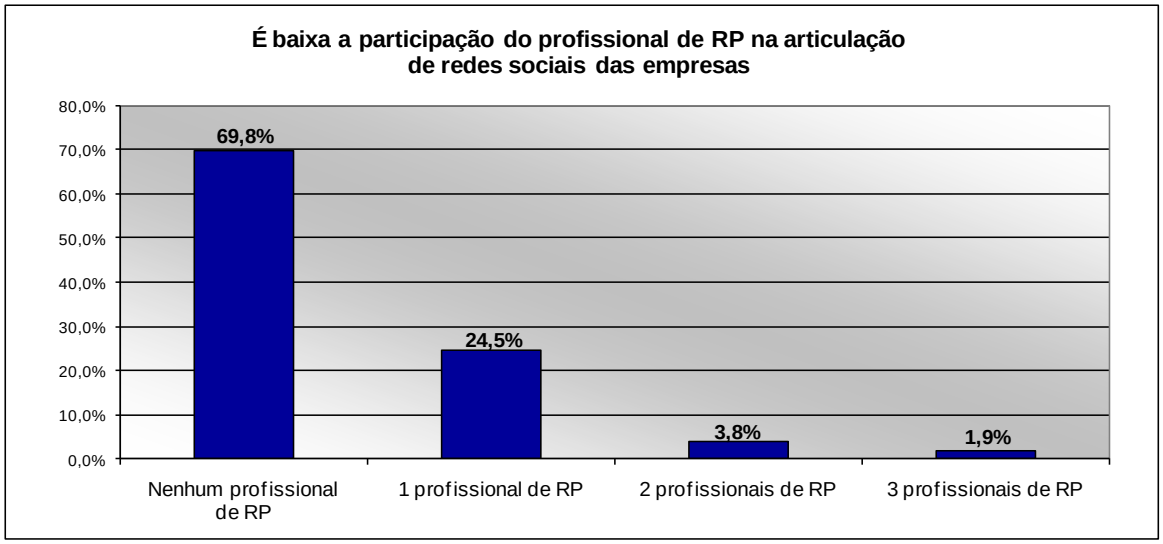


Gráfico 5: É baixa a participação do profissional de RP na articulação de redes sociais das empresas.
Fonte: Pesquisa realizada por Rafael Vergili com dados disponíveis no APÊNDICE C.

Ainda nessa perspectiva, dos respondentes, apenas 11,3% são graduandos ou formados em Relações Públicas[156], como demonstra o gráfico 6.

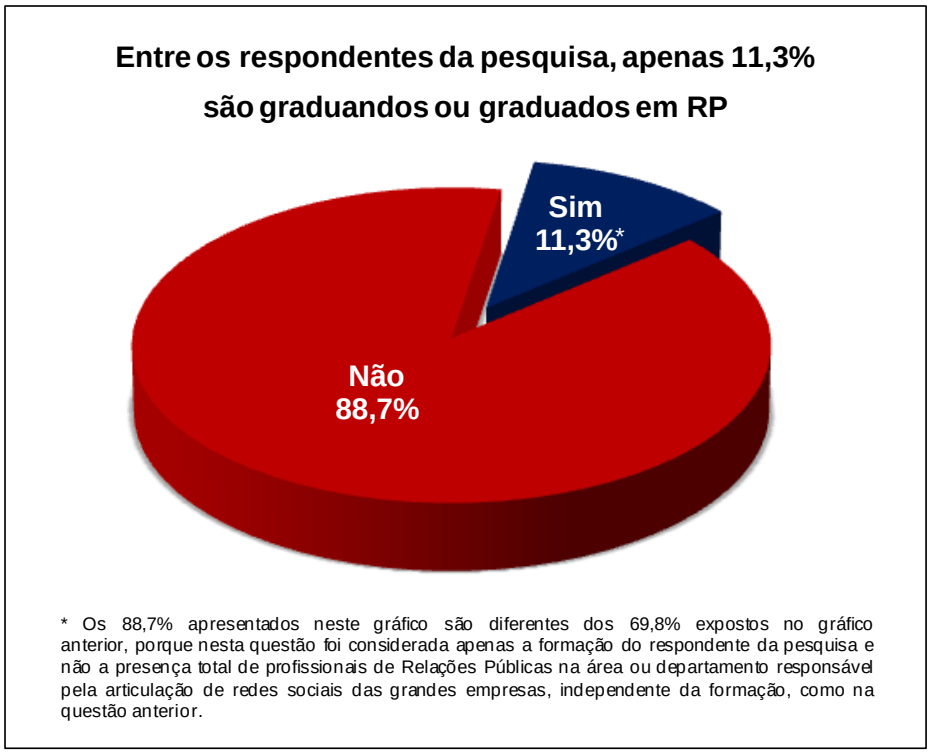


Gráfico 6: Entre os respondentes da pesquisa, apenas 11,3% são graduandos ou graduados em RP.
Fonte: Pesquisa realizada por Rafael Vergili com dados disponíveis no APÊNDICE C.

[156] O percentual indicado no gráfico 6 é diferente do que se constata no gráfico 5, porque, no primeiro caso, foi avaliada a quantidade de profissionais de Relações Públicas inseridos na área ou departamento responsável pela articulação de redes sociais de grandes empresas, independente da habilitação em que o respondente é formado. No segundo caso, a questão tinha como referência apenas constatar a formação do respondente e, nessa situação, o RP teve participação ainda menor.

Os profissionais de RP (11,3%) são superados por esmagadores 41,5% de jornalistas, além de significativos 20,7% de profissionais de Marketing e 18,9% de Publicidade e Propaganda. Formados em Web Design, com 3,8%, também realizam a articulação de redes sociais conectadas. Produção Multimídia e Administração, ambos com apenas 1,9%, também foram mencionados[157] (ver gráfico 7).

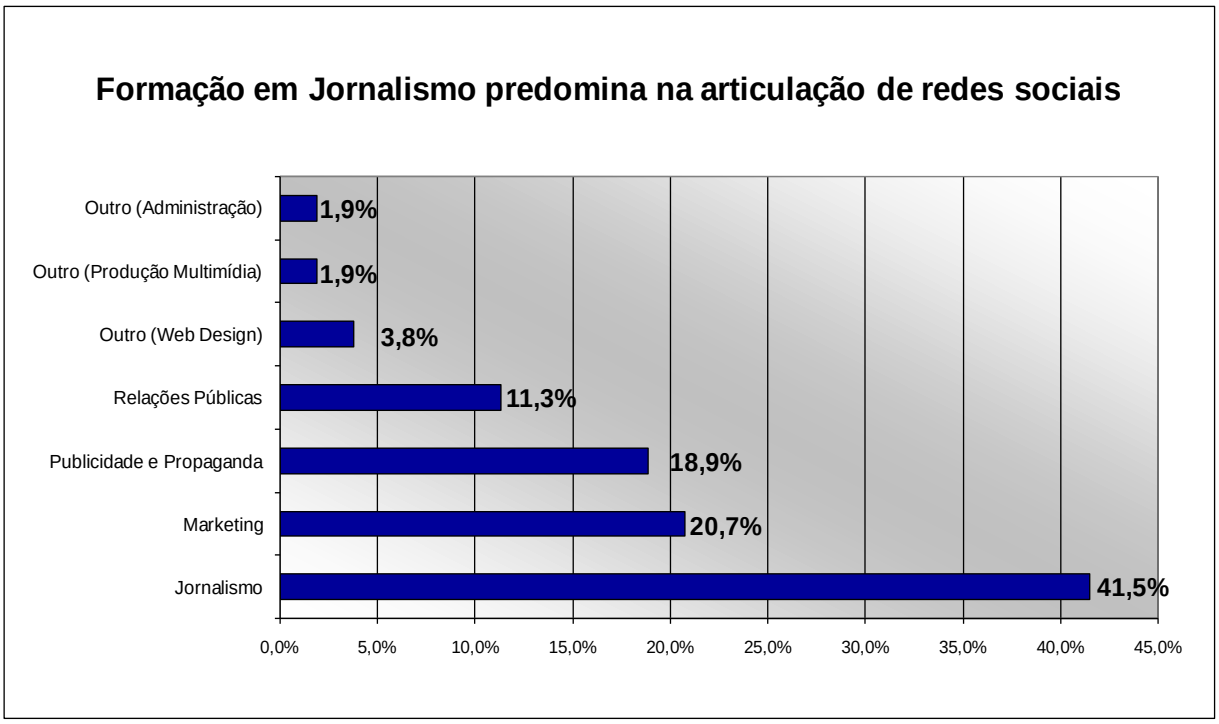


Gráfico 7: Formação em Jornalismo predomina na articulação de redes sociais.
Fonte: Pesquisa realizada por Rafael Vergili com dados disponíveis no APÊNDICE C.

Dos profissionais citados, apenas 13,2% possuem formação complementar em Relações Públicas. A maioria, com 86,8%, como pode ser analisado no gráfico 8, não participaram de nenhum curso livre, extensão universitária ou pós-graduação com ênfase em RP.

De acordo com os percentuais apresentados até o momento, é preciso deixar claro que – apesar da ausência de interesse por cursos de Relações Públicas por parte significativa de outros profissionais de Comunicação, em conjunto com o objetivo de relacionamento mencionado pelas empresas, e da superioridade de inserção de colaboradores de Jornalismo, Marketing e Publicidade e Propaganda frente aos de RP – a presente dissertação não tem o

[157] Foram disponibilizadas cinco alternativas para a questão que tratava da formação dos profissionais: "Jornalismo", "Marketing", "Publicidade e Propaganda", "Tecnologia da Informação" (que não foi mencionada em nenhuma oportunidade) e "Outro" (opção em que, espontaneamente, foram citadas "Administração", "Produção Multimídia" e "Web Design").

propósito de ser contra os profissionais supracitados, já que, inclusive, pertencem a campos que podem colaborar, complementar e fornecer visões distintas para o relacionamento com os públicos de interesse e a excelência nos serviços de comunicação.

O presente estudo apenas questiona a ausência – ou reduzida inserção – de profissionais de Relações Públicas em ações em redes sociais conectadas que envolvam o relacionamento com os públicos de interesse da organização, algo que está vinculado às premissas da profissão, já que "O verdadeiro trabalho de relações públicas é aquele que, além de informar, propicia o diálogo" (KUNSCH, 2003: 106). E que, em perspectiva similar, como destaca Luiz Alberto de Farias, alinhando-se às considerações de Roberto Porto Simões:

> Em qualquer categoria que se enquadrem, as organizações têm uma característica comum: a necessidade de se relacionar com seus públicos. De acordo com Simões, as relações públicas estão presentes em quaisquer tipos de organização, não importando se há uma área definida formalmente para administrá-las. É algo inerente a toda organização, que independe da vontade, da criação de um departamento ou designação de pessoas para cuidar disso. (FARIAS, 2011: 58)

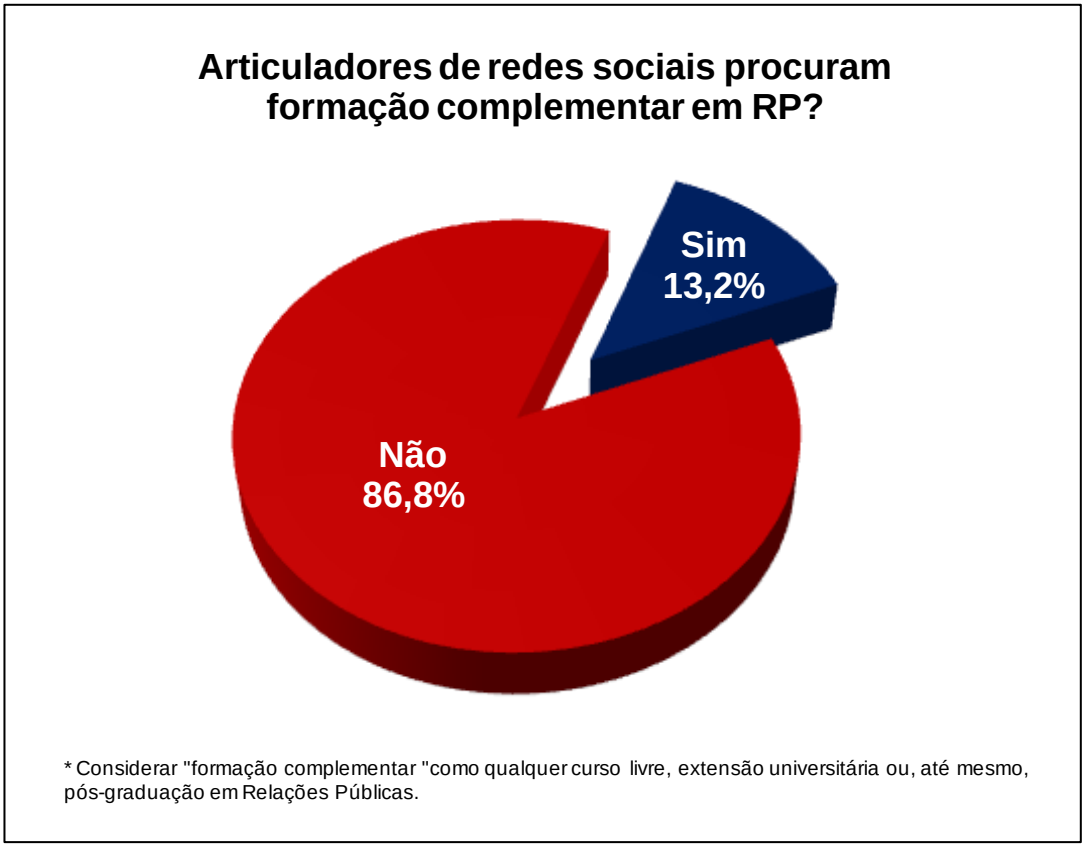


Gráfico 8: Baixa procura por formação complementar em RP entre os articuladores de redes sociais.
Fonte: Pesquisa realizada por Rafael Vergili com dados disponíveis no APÊNDICE C.

De maneira geral, como pode ser visualizado no gráfico 9, os profissionais responsáveis por redes sociais estão formados em períodos entre 2 a 5 anos (30,2%). Em seguida, com um percentual bem próximo do majoritário, encontram-se os colaboradores que se enquadram na faixa de 6 a 10 anos, com 26,4%. A articulação de redes ainda se divide entre profissionais formados há mais de 10 anos (15,1%), estudantes de graduação (15,1%) e, por último, graduados há menos de 2 anos, com 13,2%.

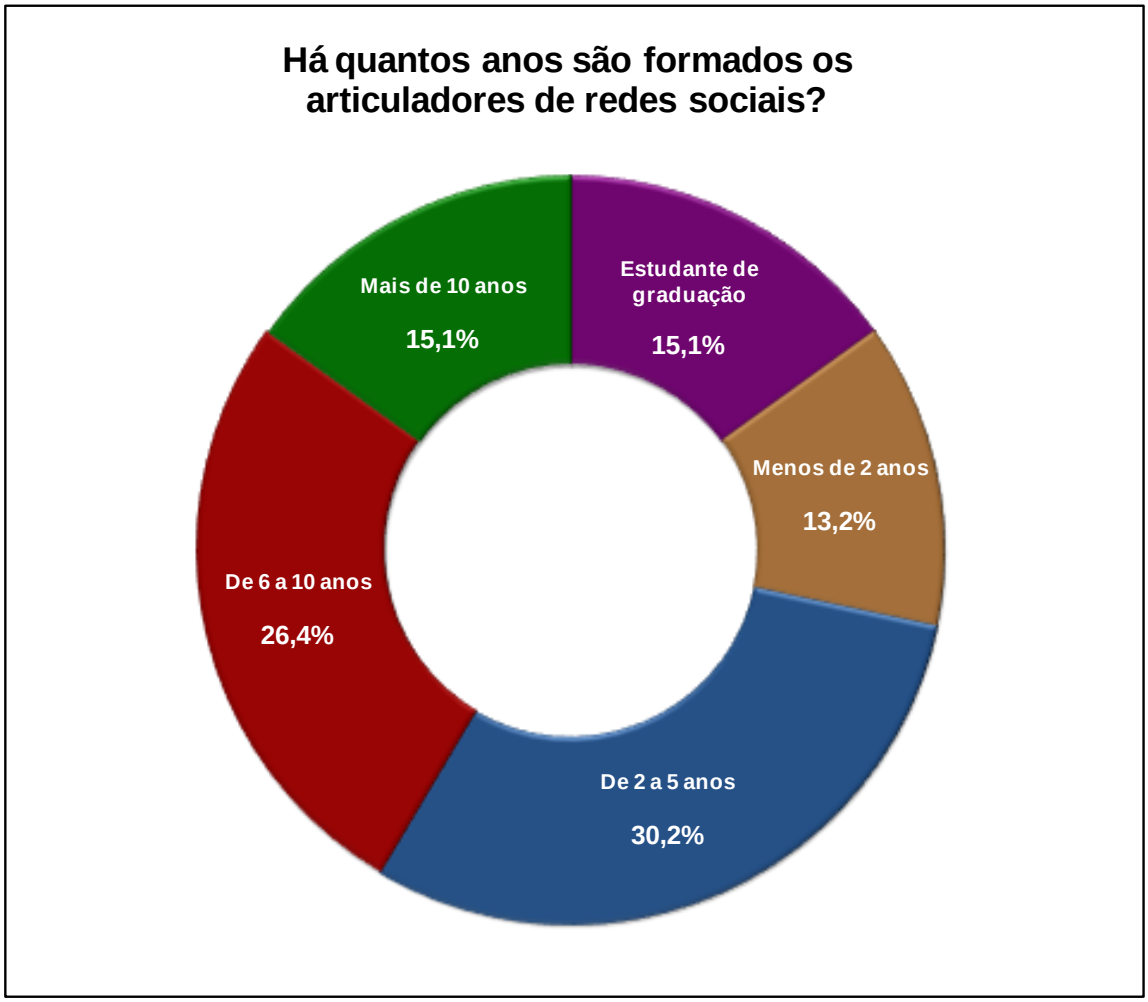


Gráfico 9: Articuladores de redes sociais estão formados há um período entre 2 e 5 anos.
Fonte: Pesquisa realizada por Rafael Vergili com dados disponíveis no APÊNDICE C.

O profissional interno geralmente se destaca por estar formado há mais tempo que o terceirizado. Enquanto a maioria dos profissionais que atuam de maneira terceirizada, com 30,8%, se enquadram no intervalo entre 2 e 5 anos, quando a articulação de redes é realizada internamente, a faixa preponderante é a de 6 a 10 anos, com 37% dos colaboradores incluídos na categoria. Outros detalhes podem ser observados na tabela 2.

Comparação entre períodos após a formação dos articuladores de redes sociais conectadas		
	Terceirizado	**Interno**
Estudante de graduação	19,2%	11,1%
Menos de 2 anos	19,2%	7,4%
De 2 a 5 anos	**30,8%**	29,7%
De 6 a 10 anos	15,4%	**37%**
Mais de 10 anos	15,4%	14,8%

Tabela 2: Comparação entre períodos após a formação dos articuladores de redes sociais conectadas.
Fonte: Pesquisa realizada por Rafael Vergili com dados disponíveis no APÊNDICE C.

Em uma análise geral, com pequenas variações, o índice de graduados, com 45,3%, como se observa no gráfico 10, é superior a outras titulações, tanto interna[158] quanto externamente[159]. Na sequência aparecem os Pós-graduados Lato Sensu, com 32,0%. Os estudantes de graduação também apresentam significativa inserção no segmento de mercado, com 15,1%. Pós-graduandos Lato Sensu aparecem com 3,8%, seguidos por Mestrandos e Mestres, ambos com reduzidos 1,9%. Percebe-se, também, que "Doutorandos (as)", "Doutores (as)" e "Pós-doutores (as)" não estão inseridos neste mercado, já que eram alternativas possíveis no questionário online, mas não foram assinaladas nenhuma vez.

[158] Com 44,5%, os graduados são os mais inseridos nas empresas que utilizam serviços internos para a articulação de redes. Em seguida, aparecem os Pós-graduados Lato Sensu, com 37%, e os estudantes de graduação, com 11,1%. Mestrandos, com 3,7%, e Pós-graduandos Lato Sensu, com os mesmos 3,7%, completam a lista de titulações mencionadas.

[159] No caso dos serviços terceirizados, a maioria dos respondentes, com 46,2%, é graduada. Na sequência de titulações, aparecem os Pós-graduados Lato Sensu, com 26,9% e os estudantes de graduação, com 19,3%. Os menos inseridos são os Pós-graduandos Lato Sensu e os Mestres, ambos com 3,8%.

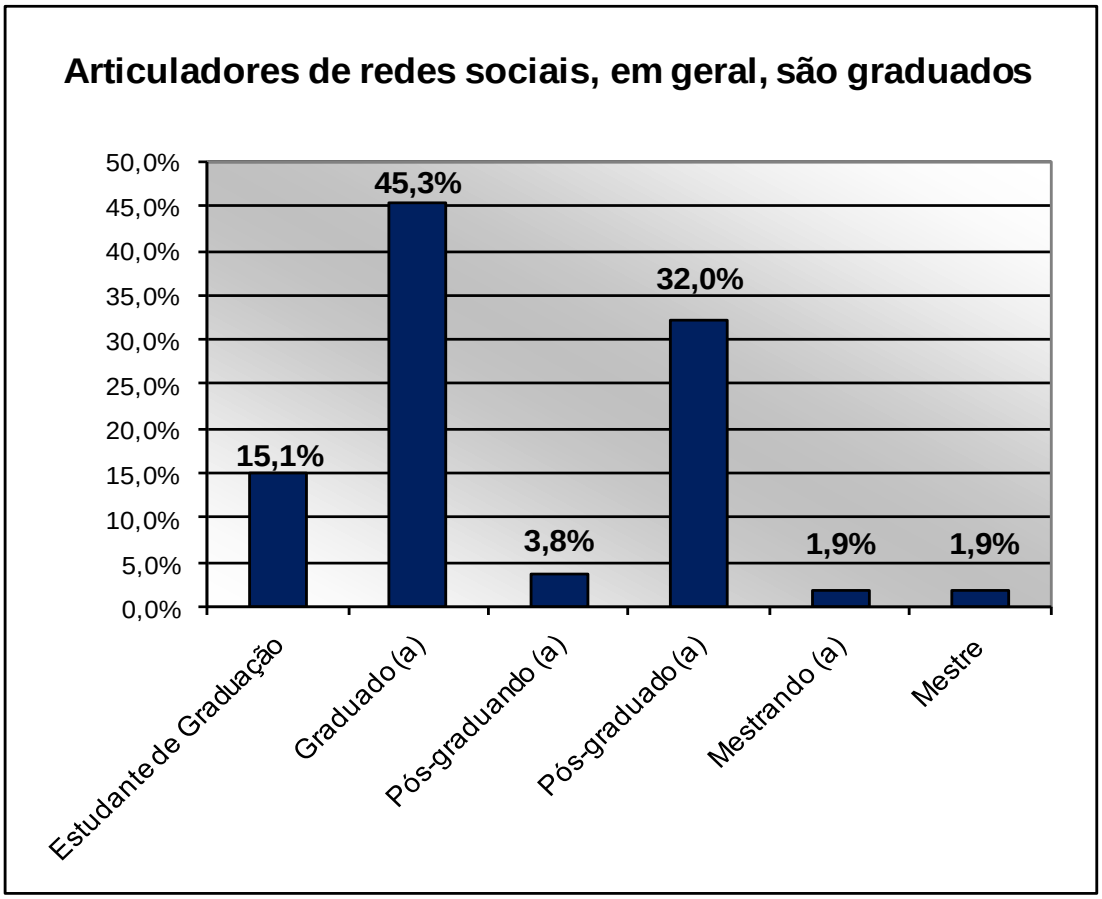


Gráfico 10: Articuladores de redes sociais, em geral, são graduados.
Fonte: Pesquisa realizada por Rafael Vergili com dados disponíveis no APÊNDICE C.

Com relação ao interesse pela parte estrutural das redes, de maneira geral, o percentual, com leves variações[160], se mantém parecido interna e externamente, sempre com a maioria (58,5%) sem formação complementar em "Desenvolvimento Web"[161], como pode ser observado no gráfico 11. O interesse nessa parte estrutural da rede está mais relacionado aos homens, com 54,6%, do que às mulheres, com 45,4%.

[160] Internamente, os funcionários sem formação complementar em "Desenvolvimento Web" somam 55,6% e, nos serviços terceirizados, 61,6%.

[161] No questionário foi realizada uma observação para que os respondentes pudessem compreender mais adequadamente a expressão "Desenvolvimento Web". No caso, a parte estrutural, relativa à programação, e ao visual das redes sociais conectadas.

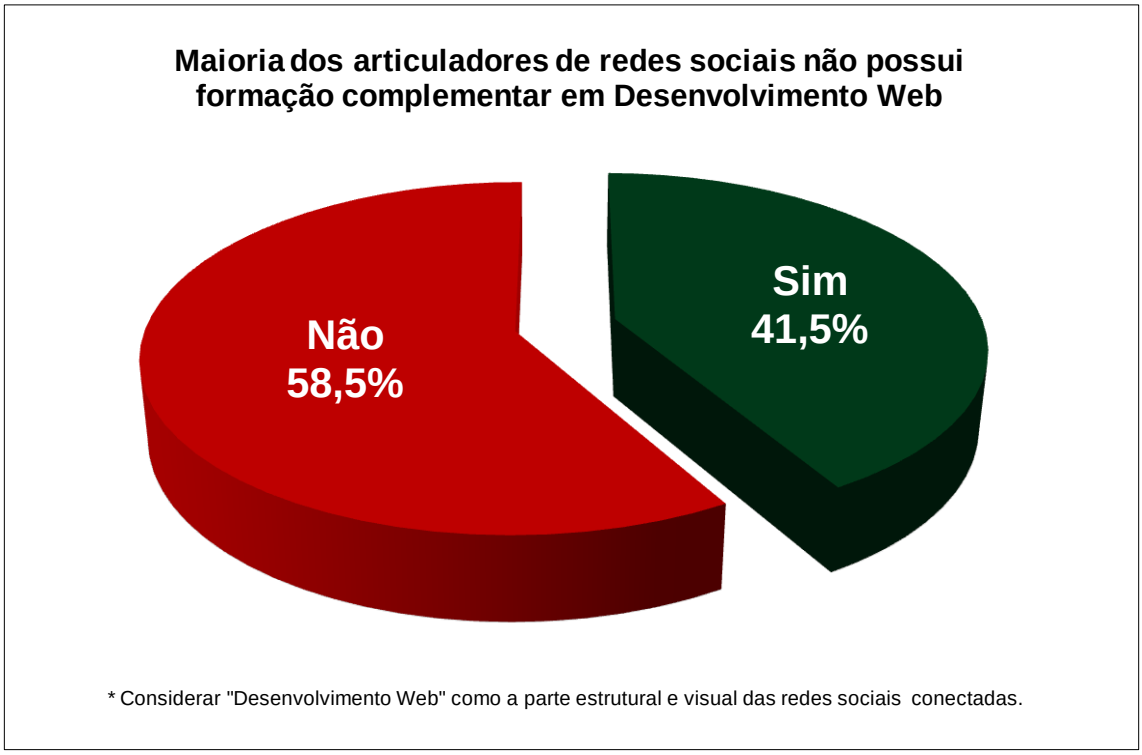


Gráfico 11: Maioria dos articuladores de redes sociais não possui formação complementar em Desenvolvimento Web.
Fonte: Pesquisa realizada por Rafael Vergili com dados disponíveis no APÊNDICE C.

No âmbito geral, porém, ao se considerar quem está mais inserido diretamente[162] no mercado de articulação de redes sociais conectadas, percebe-se a presença mais constante de pessoas do sexo feminino, com 58,5%, ante 41,5% do sexo masculino, como indica o gráfico 12. Essa superioridade feminina – tanto internamente quanto nos serviços terceirizados[163] – no âmbito profissional de articulação de redes poderia contrastar com o perfil do usuário comum, que, em 2010, era composto majoritariamente por homens[164], mas que coaduna com o que parece ser uma tendência atual, a presença maior de mulheres nas redes sociais conectadas, inclusive como usuárias[165].

---

[162] A superioridade feminina no segmento se refere apenas à articulação direta de redes sociais conectadas (operacional). Não foi avaliado, por exemplo, o sexo dos coordenadores das unidades de negócio ou núcleos digitais, lógica que poderia se inverter.

[163] Internamente, as mulheres responsáveis pela articulação de redes sociais conectadas representam 55,6% e, de maneira terceirizada, têm presença ainda maior, com 61,6% do total.

[164] Homens participam mais de redes sociais do que mulheres, diz estudo. 2010. Disponível em: <http://idgnow.uol.com.br/internet/2010/03/05/homens-participam-mais-de-redes-sociais-mais-do-que-mulheres-diz-estudo/>. Acesso em: 05 jun. 2012.

[165] Mulheres são a maioria no Facebook, Twitter e Pinterest, revela pesquisa. 2012. Disponível: <http://www.techtudo.com.br/artigos/noticia/2012/07/mulheres-sao-maioria-no-facebook-twitter-pinterest-e-zynga-revela-pesquisa.html>. Acesso em: 05 jun. 2012.

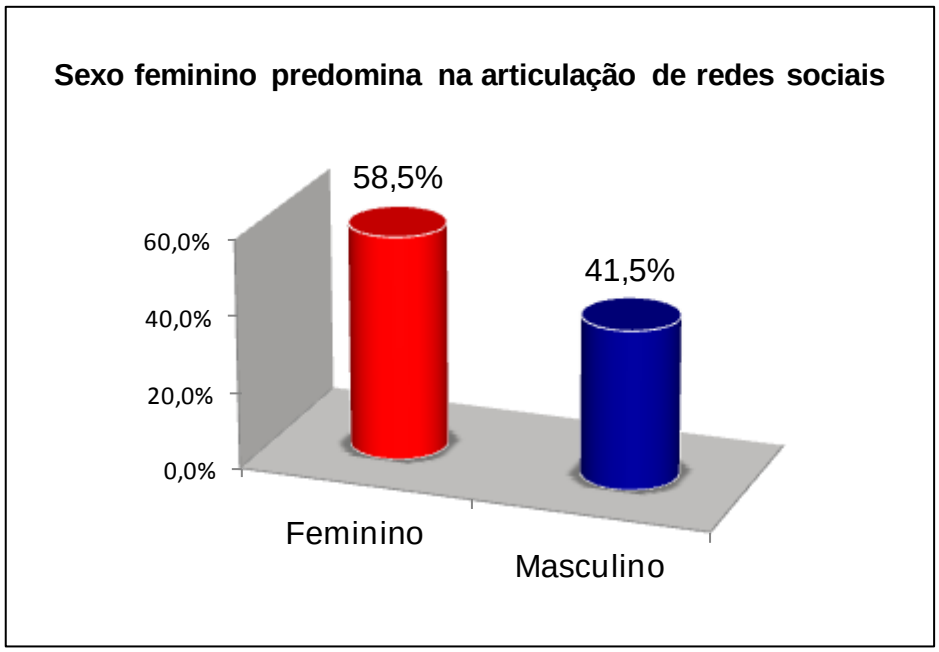


Gráfico 12: Sexo feminino predomina na articulação de redes sociais.
Fonte: Pesquisa realizada por Rafael Vergili com dados disponíveis no APÊNDICE C.

Como apresentado no gráfico 13, pode-se dizer que este profissional tem, na maioria das vezes (35,8%), entre 21 e 25 anos. Ainda verifica-se que o intervalo de idade entre 26 e 30, com 34,0%, é bastante expressivo. Em seguida, com significativos 15,0%, encontram-se os profissionais entre 31 e 35 anos.

Já com grande diferença de margem frente aos percentuais supracitados, com apenas 3,8%, encontram-se empatados os profissionais que possuem entre 36 e 40 anos, entre 41 e 45 anos, entre 46 e 50 anos e mais de 50 anos.

Foi possível perceber, nesse sentido, que o articulador de redes sociais conectadas de grandes empresas costuma ser jovem[166], levando-se em consideração levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE), realizado em 2010, que afirma que a expectativa de vida no Brasil é de pouco mais de 73 anos[167].

[166] Como a maior parte dos profissionais está inserida na faixa etária entre 21 e 35 anos, percebe-se que costumam se caracterizar pela juventude. Porém, destaca-se que os profissionais costumam ter mais de 21 anos, já que as alternativas "Menos de 18 anos" e "Entre 18 e 21 anos" não foram citadas em nenhuma oportunidade, apesar de disponíveis no questionário *online*.

[167] Dados atualizados devem ser divulgados em 29 de novembro de 2012. No resultado de 2010, a expectativa de vida no Brasil era, mais precisamente, de 73 anos, 5 meses e 24 dias (AMORIM; WERNECK, 2011).

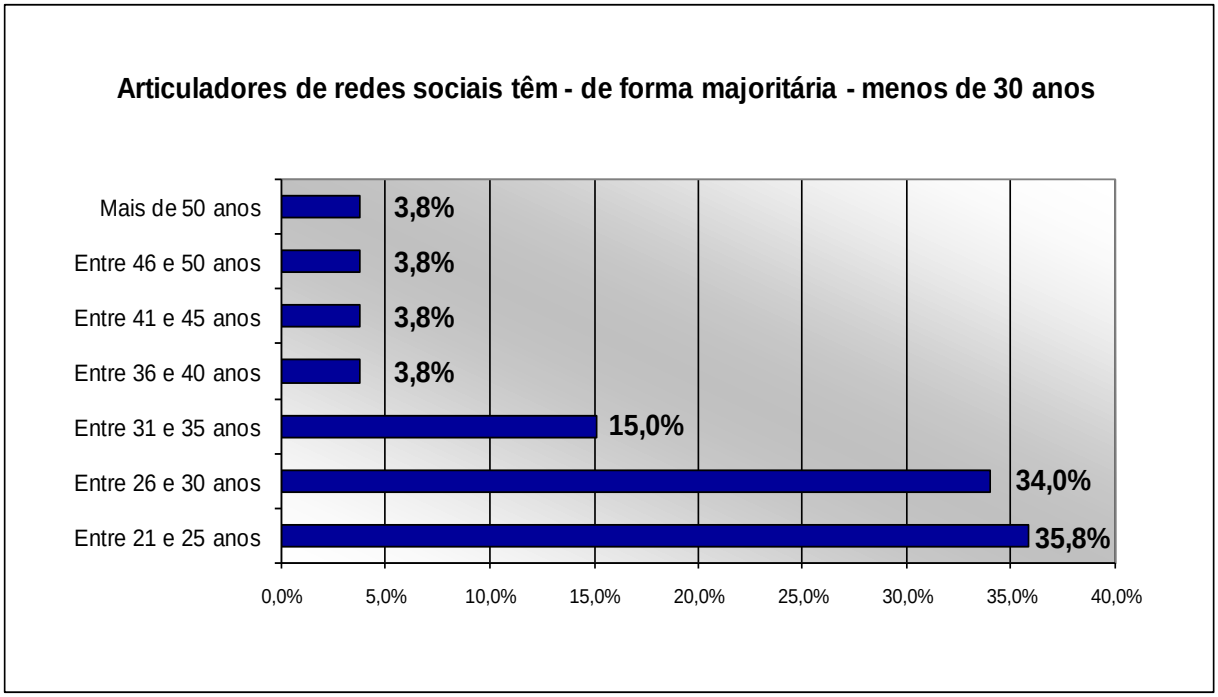


Gráfico 13: Articuladores de redes sociais têm – de forma majoritária – menos de 30 anos
Fonte: Pesquisa realizada por Rafael Vergili com dados disponíveis no APÊNDICE C.

A baixa média de idade dos profissionais responsáveis por articular as redes sociais conectadas é intensificada quando se analisam apenas os serviços terceirizados, em que 46,2% dos colaboradores estão inseridos na faixa de 21 a 25 anos. Na análise com foco apenas no âmbito interno, há indicação de leve tendência no uso das redes por profissionais mais experientes, já que o intervalo entre 26 e 30 anos (40,8%) supera a faixa entre 21 e 25 anos (25,9%). A comparação entre as outras faixas de idade podem ser observadas mais detalhadamente na tabela 3.

Percebe-se, inclusive, pelos números apresentados anteriormente, que o profissional interno tende a ser formado há mais tempo que os terceirizados. Todavia, isso não reflete necessariamente na capacitação acadêmica dos profissionais, que – como demonstrado – tanto internamente quanto de maneira terceirizada, na maioria dos casos, são graduados.

Comparação entre intervalos de idade de articuladores de redes sociais conectadas		
	Terceirizado	**Interno**
Entre 21 e 25 anos	**46,2%**	25,9%
Entre 26 e 30 anos	27%	**40,8%**
Entre 31 e 35 anos	15,4%	14,8%
Entre 36 e 40 anos	3,8%	3,7%
Entre 41 e 45 anos	3,8%	3,7%
Entre 46 e 50 anos	0%	7,4%
Mais de 50 anos	3,8%	3,7%

Tabela 3: Comparação entre intervalos de idade de articuladores de redes sociais conectadas.
Fonte: Pesquisa realizada por Rafael Vergili com dados completos disponíveis no APÊNDICE C.

3.2 Pesquisa qualitativa

A opção por realizar a pesquisa qualitativa após a execução da pesquisa quantitativa decorre do fato de que com os resultados obtidos com o estudo anterior facilita-se a verificação de aspectos sócio-comportamentais (não mensuráveis pela pesquisa quantitativa), por meio de métodos indutivos apropriados, aprofundando a análise dos fenômenos ou dos processos que se pretende identificar de maneira exploratória. Como destacam Jean-Pierre Deslauriers e Michèle Kérisit (2008: 130): “Uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória possibilita familiarizar-se com as pessoas e suas preocupações. Ela também pode servir para determinar os impasses e os bloqueios, capazes de entravar um projeto de pesquisa em grande escala”. Dessa maneira, acredita-se ter buscado resultados não apenas na lógica e na comprovação percentual, como nas “tênues diferenças, perspectivas com diferenças sutis, entendimentos diversos em pequenos detalhes” (SANTOS, 2011: 90).

Nesse sentido – como poderá ser observado no gráfico 14, e mais detalhadamente no item 3.2.3 – esta pesquisa qualitativa só ocorreu com Agências de Comunicação[168], porque a primeira pesquisa (quantitativa), por meio de um panorama de atuação mais conclusivo, demonstrou que, no que tange à articulação de redes sociais conectadas de grandes empresas, tanto proporcionalmente quanto em números totais, o profissional de Relações Públicas está mais inserido em Agências de Comunicação, que prestam serviços terceirizados, do que no ambiente interno das organizações.

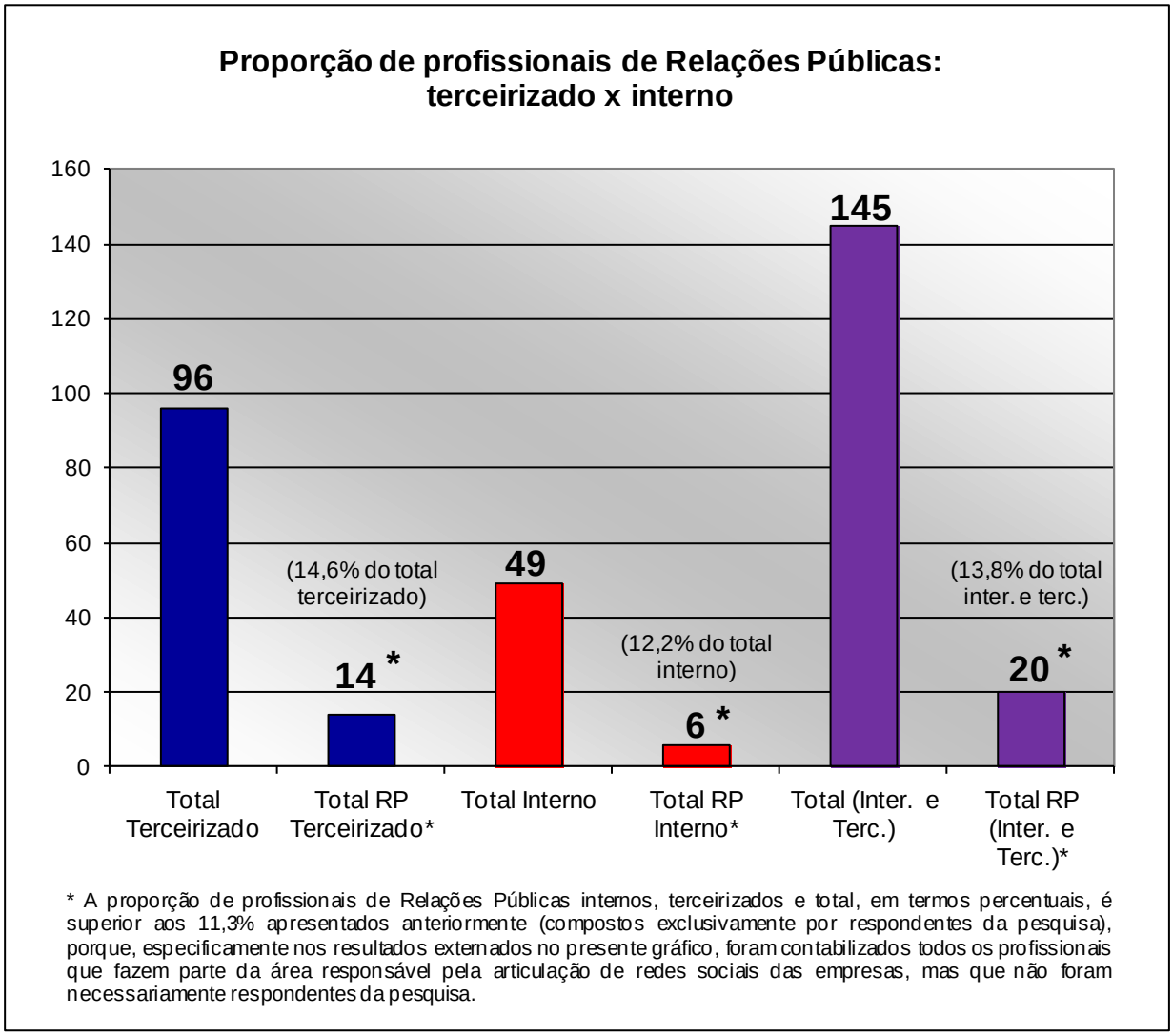


Gráfico 14: Proporção de profissionais de Relações Públicas: terceirizado x interno.
Fonte: Pesquisa realizada por Rafael Vergili com dados disponíveis no APÊNDICE C.

[168] De acordo com o *Anuário Brasileiro das Agências de Comunicação e da Comunicação Corporativa* (2011: 218), considera-se Agência de Comunicação "[...] a empresa especializada em executar serviços em comunicação corporativa e também em administrar o fluxo de comunicação entre seus clientes e os vários públicos com os quais se relaciona. É igualmente conhecida por agência de relações públicas, empresa/ agência de assessoria de imprensa. Ela realiza no todo ou em parte os serviços de comunicação, de acordo com a sua capacitação ou segmento em que optou atuar".

3.2.1 Problema de pesquisa

Depois de definir a metodologia de pesquisa a ser utilizada neste segundo momento, a qualitativa, além de observar os resultados do gráfico 14 (anterior), estabeleceu-se como problema de pesquisa a averiguação das principais exigências das Agências de Comunicação – que prestam serviços terceirizados para as maiores empresas do país – sobre os profissionais de Relações Públicas que atuam na articulação de redes sociais conectadas para as empresas de grande porte que as contratam.

3.2.2 Objetivos

O objetivo geral, neste caso, é identificar as exigências do mercado para verificar como deve acontecer o alinhamento entre a deontologia da profissão de Relações Públicas e o contexto organizacional das Agências de Comunicação – que prestam serviços para empresas de grande porte – em que o profissional está inserido.

Por sua vez, os objetivos específicos são: verificar como a formação dos colaboradores que coordenam a área ou departamento de redes sociais conectadas nas Agências de Comunicação que prestam serviços para as maiores empresas do país pode influenciar as atividades do núcleo digital; descobrir se os profissionais de Relações Públicas, que participam ativamente da Web representando as empresas contratantes de agências, possuem capacitação na área de tecnologia; aferir quais são as características e habilidades mais exigidas dos profissionais por parte do mercado; analisar como é realizado o diálogo entre empresas e agências para que o relacionamento com os públicos estratégicos do contratante seja dinâmico; e identificar como são mensurados os resultados de relacionamento e reputação que as empresas podem conquistar, por meio de agências contratadas, com o uso de redes sociais conectadas.

3.2.3 Amostra

A delimitação nas agências prestadoras de serviços de comunicação e articulação de redes sociais conectadas para essas grandes empresas se justifica, além das informações apresentadas no item 3.2, também, pelo estudo da Deloitte (2010: 13), em que os resultados sinalizam "[...] que 62% das empresas utilizam ou já utilizaram serviços de terceiros no auxílio de projetos de mídias sociais, enquanto que 38% delas fazem tudo internamente, absorvendo todas as atividades, desde a concepção à execução". A opção de uso de serviços terceirizados de agências – não necessariamente em sua totalidade, mas, em alguns casos, como apoio aos projetos internos – por empresas de grande porte se demonstra interessante, em determinadas ocasiões, pelo suporte às iniciativas de relacionamento com os *stakeholders* e, por vezes, devido às soluções tecnológicas oferecidas.

Para selecionar as Agências a serem entrevistadas, utilizou-se, inicialmente, o ranking *Melhores e Maiores* da Revista Exame (2011), mas, desta vez, foram selecionadas apenas as dez maiores empresas do Brasil, especificamente da cidade de São Paulo[169] e que divulgam perfil no Twitter em seus sites oficiais[170]. Com essas características foi possível a seleção das seguintes empresas: Ambev, Telefônica (atualmente Telefônica|Vivo), TIM, Pão de Açúcar, AES Eletropaulo, Carrefour, Claro, TAM, Sabesp e Univeler[171].

Com as empresas definidas, realizou-se um cruzamento com o *Anuário Brasileiro das Agências de Comunicação e da Comunicação Corporativa 2010/2011* e o *Anuário Brasileiro da Comunicação Corporativa 2012*, tornando possível verificar quais agências prestam serviços, com mais frequência, para as organizações supracitadas. Dessa maneira, as principais agências selecionadas para as entrevistas presenciais foram, em ordem alfabética:

---

[169] Foi realizado um recorte que leva em consideração apenas organizações com sede na cidade de São Paulo em virtude da logística para a realização de entrevistas presenciais.

[170] Algumas empresas com melhor posicionamento no ranking de maiores do Brasil não foram inseridas na seleção, uma vez que não tiveram suas sedes registradas na cidade de São Paulo ou por não possuírem perfil no Twitter divulgado no site oficial. Outro caso ocorreu com a empresa do setor de varejo "Atacadão", que, apesar de ocupar posição privilegiada (34ª colocada no ranking de maiores empresas do cenário nacional) em detrimento a outras selecionadas, não foi indicada na relação por não constar na lista de clientes atendidos por Agências de Comunicação do *Anuário Brasileiro das Agências de Comunicação e da Comunicação Corporativa 2010/2011*, por não possuir agência contratada para serviços de comunicação ou por falta de cadastramento do Anuário pela própria agência.

[171] As posições das empresas selecionadas são: Ambev (7ª posição), Telefônica (11ª posição), TIM (13ª posição), Pão de Açúcar (15ª posição), AES Eletropaulo (24ª posição), Carrefour (25ª posição), Claro (26ª posição), TAM (36ª posição), Sabesp (40ª posição) e Unilever (45ª posição). No que se refere ao setor de atuação, é possível dizer que três são de telecomunicações, duas de bens de consumo, duas de varejo, uma de energia, uma de transporte e uma de serviços.

- CDN Comunicação Corporativa[172];
- Edelman Significa[173];
- FSB Comunicações[174];
- Grupo Máquina Public Relations[175]
- Grupo TV1 Comunicação e Marketing[176]; e
- In Press Porter Novelli[177].

Apesar de entender que a pesquisa qualitativa é "baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema" (SANTOS, 2011: 94), após o início da pesquisa, levou-se em consideração o grau de recorrência e profundidade de opiniões, até identificar-se que o surgimento de novas ideias e informações não alteraria mais as perspectivas da investigação[178], ou seja, que já seria possível cumprir os objetivos da pesquisa e traçar um padrão de práticas exigidas por Agências de Comunicação – e, de

---

[172] A agência CDN Comunicação Corporativa, que ocupa a 2ª posição no ranking de "Grandes e Médias Agências com faturamento acima de R$ 2.400.000,00" no *Anuário Brasileiro da Comunicação Corporativa 2012*, com R$ 80 milhões de faturamento, e ocupava a 1ª posição no *Anuário Brasileiro das Agências de Comunicação e da Comunicação Corporativa 2010/2011*, com faturamento de R$ 70 milhões, foi fundada em 1987 e, atualmente, conta com aproximadamente 400 colaboradores.

[173] O Grupo Edelman Brasil – atual Edelman Significa – surgiu no Brasil em 1997. Possui cerca de 150 colaboradores e ocupa a 5ª posição do ranking de "Grandes e Médias Agências com faturamento acima de R$ 2.400.000,00" no *Anuário Brasileiro da Comunicação Corporativa 2012*, uma colocação acima do Anuário anterior. No período, seu faturamento subiu de R$ 15.151.066,00 para R$ 24.799.260,00.

[174] A FSB Comunicações existe desde 1980 e possui, nos dias de hoje, aproximadamente 450 colaboradores. Com os atuais R$ 104.194.166,00 de faturamento, superando os R$ 92.553.215,00 do ano anterior, a agência subiu da 2ª posição no Anuário 2010/2011 para a 1ª colocação no *Anuário Brasileiro da Comunicação Corporativa 2012*, considerando-se o ranking de "Grandes e Médias Agências com faturamento acima de R$ 2.400.000,00".

[175] O Grupo Máquina PR, fundado em 1995, possui cerca de 260 colaboradores e ocupa a 4ª colocação – tanto no *Anuário Brasileiro da Comunicação Corporativa 2012* quando no Anuário 2010/2011 – no ranking de "Grandes e Médias Agências com faturamento acima de R$ 2.400.000,00". O faturamento da agência subiu, de um ano para outro, de R$ 40.954.531,00 para R$ 52.518.683,00.

[176] O Grupo TV1 Comunicação e Marketing possui 503 colaboradores, existe desde 1985 e ocupa a 1ª colocação – tanto no *Anuário Brasileiro da Comunicação Corporativa 2012* quanto no Anuário 2010/2011 – na Classificação de "Agências de Comunicação que têm menos de 30% da receita oriunda de atividades exclusivas de Comunicação Corporativa". A agência teve crescimento no faturamento: de R$ 163.427.452,00 para R$ 179.546.604,00.

[177] A agência In Press Porter Novelli se manteve na 3ª colocação nos Anuários de 2010/2011 e 2012, considerando-se o ranking de "Grandes e Médias Agências com faturamento acima de R$ 2.400.000,00". Seu faturamento cresceu, no período, de R$ 41.400.000,00 para R$ 53.300.000,00. A agência, que foi criada em 1988, conta, atualmente, com 338 colaboradores.

[178] Outras agências – bem posicionadas no *Anuário Brasileiro das Agências de Comunicação e da Comunicação Corporativa 2010/2011* e *Anuário Brasileiro da Comunicação Corporativa 2012* – foram pré-selecionadas para participarem da pesquisa qualitativa. Porém, como as seis entrevistas presenciais forneceram informações com grau satisfatório de recorrência e profundidade, não foram necessários contatos com outras agências. Por este motivo, seus nomes não foram mencionados na presente dissertação.

maneira geral, do mercado que envolve as grandes empresas – aos seus profissionais responsáveis por redes sociais conectadas.

Resumidamente, portanto, é possível dizer que a amostra – formada por empresas com sede na cidade de São Paulo que possuem perfil oficial no Twitter – foi retirada de um universo composto pelas mil *Maiores e Melhores* empresas do Brasil e suas principais prestadoras de serviço, podendo ser considerada não-probabilística[179], por conveniência[180] e de representatividade qualitativa e social, já que, em decorrência da amostra reduzida, característica desta metodologia de pesquisa, os resultados obtidos não podem ser considerados como verdade absoluta no caso de generalizações e ampliações de amostra[181], mas são pertinentes e significativos para conclusões do presente estudo (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008). O que se justifica, inclusive, por conta do embasamento fornecido pelos resultados da pesquisa quantitativa, apresentada anteriormente.

3.2.4 Método de coleta de dados

A partir da delimitação da amostra exposta no item anterior, foi feito contato telefônico – e por e-mail – com as agências responsáveis pelas atividades nas redes sociais conectadas das maiores organizações, sempre priorizando entrevistar colaboradores que ocupam cargo de coordenação, gerência ou direção em cada agência, já que dispõem de uma visão global do núcleo digital e, por conseguinte, de todos os articuladores envolvidos. Os nomes dos entrevistados podem ser observados no quadro 3.

---

[179] "Se a regularidade e a dimensão da amostra probabilística nos possibilitam conhecer aspectos gerais da realidade social, o caráter exemplar e único da amostra não-probabilística nos dá acesso a um conhecimento detalhado e circunstancial da vida social. É, pois, em relação aos resultados que ela acarreta, bem como à sua pertinência, que a amostra não-probabilística se justifica" (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008: 139).

[180] Amostra por conveniência devido à facilidade de acesso às Agências de Comunicação situadas na capital paulista.

[181] De acordo com Rosane Palacci dos Santos (2011: 99-100): "Não devemos incorrer no erro de olhar com olhos objetivos o que foi resultado de técnica que tem como princípio a natureza qualitativa de investigação. Ou seja, não podemos generalizar os dados encontrados, nem tomá-los como representativos estatisticamente. Eles são, precisamos lembrar, dados de natureza subjetiva e, portanto, limitados ao âmbito de indicativos a respeito de algo pesquisado. No entanto, esses indicativos, no mais das vezes, são fundamentais para a ação correta em determinada situação".

Relação de entrevistados por Agência de Comunicação		
Agências	**Entrevistados**	**Cargo**
CDN Comunicação Corporativa	André Giuliese	Diretor Geral
Edelman Significa	Daniel Rimoli	Diretor da Área Digital
FSB Comunicações	Cynthia Polzer	Gerente de Mídias Sociais
Grupo Máquina Public Relations	Rodrigo Barneschi	Diretor Adjunto da Unidade Digital
Grupo TV1 Comunicação e Marketing	Eduardo Gomes Vasques	Coordenador de Mídias Sociais
In Press Porter Novelli	Renata Santiago	Diretora de Conteúdo e Mídias Digitais

Quadro 3: Relação de entrevistados por Agência de Comunicação.
Fonte: Produção própria baseada nos objetivos traçados na dissertação e, especificamente, na pesquisa qualitativa.

Por meio de abordagem direta[182], a técnica amostral escolhida para a pesquisa qualitativa foi a entrevista em profundidade[183], sempre realizada de maneira presencial[184], entre os dias 09 de maio e 25 de junho de 2012.

Com auxílio de um roteiro de entrevistas semiestruturado – característico dessa metodologia de pesquisa – seguiu-se o formato de aplicação indicado por Valéria de Siqueira Castro Lopes e Vânia Penafieri (2011: 292), em que estão presentes apenas o entrevistador (o próprio autor desta dissertação), o respondente[185], o roteiro de entrevistas[186] (ver APÊNDICE D) e os gravadores[187], em um período aproximado de uma hora.

---

[182] Para Rosane Palacci dos Santos (2011: 97): "[...] há duas abordagens possíveis em estudos de natureza qualitativa, a direta e a indireta. Na primeira delas, a direta, temos um tipo de pesquisa em que os objetivos do projeto são revelados aos respondentes ou ficam evidentes pela própria natureza da entrevista. Já na abordagem indireta os objetivos do projeto são encobertos aos respondentes. Entretanto, há a possibilidade de alguns estudos utilizarem as duas formas de abordagem em momentos diferentes de coleta de dados".

[183] Segundo Rosane Palacci dos Santos (2011: 97-98): "[...] a EP [entrevista em profundidade] é uma entrevista não estruturada, direta, pessoal em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico. A escolha entre uma ou outra dessas técnicas será definida a partir da natureza do objeto de pesquisa e das características dos constituintes da amostra a ser pesquisada". Jorge Duarte (2005: 64) corrobora com essa ideia ao afirmar que: "A entrevista em profundidade é uma técnica dinâmica e flexível, útil para apreensão de uma realidade tanto para tratar de questões relacionadas ao íntimo do entrevistado, como para descrição de processos complexos nos quais está ou esteve envolvido".

[184] Como indicado por Valéria Siqueira Castro Lopes e Vânia Penafieri (2011: 294), "Quando se opta pela metodologia qualitativa, recomenda-se que a pesquisa seja feita por entrevista pessoal (seja entrevista em profundidade ou DG [Discussão em Grupo]), para que a característica principal da pesquisa, o aprofundamento, possa ser garantida".

[185] A entrevista em profundidade é realizada individualmente. O número total de entrevistados para a pesquisa quantitativa deve ser pequeno e, dependendo da necessidade, com menos de dez pessoas (LOPES; PENAFIERI, 2011: 292). Nessa mesma perspectiva, de acordo com Jorge Duarte (2005: 68): "Nos estudos qualitativos, são preferíveis poucas fontes, mas de qualidade, a muitas, sem relevo. Desse modo, e no limite, uma única entrevista

Nesse sentido, a aplicação da pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas em profundidade, contribuiu significativamente para a obtenção de resultados referentes ao: alinhamento de discurso entre agências e grandes empresas; mensuração dos objetivos atingidos com o uso da Web; exigência de formação complementar ou entendimento da parte estrutural da rede por parte dos profissionais; e principais características que as agências exigem dos articuladores de redes sociais conectadas.

A apresentação e avaliação dos resultados referentes aos itens supracitados podem ser visualizadas no próximo item deste capítulo e o conteúdo das entrevistas está disponível na íntegra nos APÊNDICES E1, E2, E3, E4, E5 e E6.

3.2.5 Apresentação e avaliação de resultados obtidos com a pesquisa qualitativa

Com aproximadamente seis horas e meia de gravações, transcritas e apresentadas na íntegra entre as páginas 240 e 293, foi possível realizar a análise da pesquisa qualitativa, extremamente importante para identificar as exigências das Agências de Comunicação, e do mercado em geral, sobre os profissionais de Relações Públicas.

Optou-se por seguir a sugestão de Valéria de Siqueira Castro Lopes e Vânia Penafieri (2011: 299), em que o relatório é interpretativo[188] e "separado por blocos temáticos respeitando a estrutura do roteiro utilizado para a entrevista. Dessa forma, para cada bloco

---

pode ser mais adequada para esclarecer determinada questão do que um censo nacional. Por isso, é importante considerar que uma pessoa somente deve ser entrevistada se realmente pode contribuir para ajudar a responder à questão de pesquisa" (DUARTE, 2005: 68).

[186] Com o intuito de nortear a sequência lógica das questões e oferecer suporte à condução da entrevista, de acordo com Jorge Duarte (2005: 66), "O roteiro exige poucas questões, mas suficientemente amplas para serem discutidas em profundidade sem que haja interferências entre elas ou redundâncias. A entrevista é conduzida, em grande medida, pelo entrevistado, valorizando seu conhecimento, mas ajustada ao roteiro do pesquisador".

[187] Segundo Jorge Duarte (2005: 76): "A gravação possibilita o registro literal e integral. Apesar de certa discussão, a experiência indica que não afeta o resultado e oferece maior segurança à fonte. É importante demonstrar que irá usar o gravador e verificar se o entrevistado não se sente desconfortável".

[188] Segundo Valéria de Siqueira Castro Lopes e Vânia Penafieri (2011: 299): "As pesquisas com metodologias qualitativas devem gerar relatórios interpretativos, de certa forma subjetivos, mas aprofundados com base no objeto pesquisado, comparando-se minuciosamente os diversos pontos trazidos pelos entrevistados, seja por meio de gravações em áudio ou pela transcrição das entrevistas. Nos casos das entrevistas em profundidade, o relatório deve contemplar a análise de todas as entrevistas. Como o critério para a escolha da metodologia não é a mensuração, mas o aprofundamento, muitas vezes uma informação trazida por apenas um entrevistado pode ser essencial para responder aos objetivos da pesquisa".

temático haverá análise focada em todas as entrevistas concedidas". Nessa perspectiva, os temas definidos para análise das entrevistas podem ser observados no quadro 4.

Blocos temáticos para análise de entrevistas
Dinamismo nas redes sociais exige canal direto entre empresa contratante e agência
Importância da mensuração de resultados nas redes sociais
Características exigidas pelo mercado aos profissionais que trabalham com redes sociais

Quadro 4: Blocos temáticos para análise de entrevistas.
Fonte: Produção própria baseada nos principais temas abordados pelos entrevistados.

3.2.5.1 Dinamismo nas redes sociais conectadas exige canal direto entre empresa contratante e agência

Percebe-se, pelas entrevistas, que o objetivo das empresas, ao contratarem as Agências de Comunicação, é mais voltado para o fortalecimento da marca e da reputação corporativa. Nota-se, também, que muitas procuram as agências sem saber a real necessidade do uso de redes sociais conectadas, mas acreditam que precisam estar inseridas no ambiente. Nesse sentido, ao ficarem responsáveis por traçar os objetivos das empresas na Web, a indicação das agências tende a ser para o relacionamento, aproveitando-se do retorno rápido de opiniões do público para a elaboração e readequação de estratégias.

Esse relacionamento com os públicos de interesse de uma empresa exige dinamismo, principalmente quando realizado nas redes sociais conectadas. No caso de serviços terceirizados, em que a Agência de Comunicação responsável pela articulação não está inserida no ambiente organizacional, os cuidados e a velocidade na interação precisam ser ainda maiores. É o que ressaltam os coordenadores, gerentes e diretores entrevistados na pesquisa qualitativa (ver APÊNDICE E).

Por isso, as agências, representadas pelos profissionais entrevistados, relatam que, ao serem contratadas para a prestação de serviço em redes sociais conectadas[189], passam por um processo de imersão na empresa contratante, verificando princípios organizacionais, identificando pontos sensíveis e avaliando potencialidades. Nas palavras da entrevistada Cynthia Polzer (2012), Gerente de Mídias Sociais da FSB: "Você precisa entender bem o que é o cliente, os objetivos traçados, o que faz a diferença, quais são os pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades [análise SWOT], tudo o que nós [de Comunicação Social] estudamos faz muito sentido".

Em seguida, inicia-se um trabalho de esclarecimento sobre os possíveis benefícios ao se responder às críticas, sugestões ou reclamações do público. Em conjunto com essa tentativa de convencimento dos clientes menos acostumados com a velocidade necessária no ambiente Web, costumam-se elaborar modelos de "perguntas frequentes" ou tabelas com as principais possibilidades de interação com os públicos, ou seja, uma prática para manter o padrão de qualidade, autonomia e dinamismo, dependendo do assunto abordado. Xingamentos e agressões gratuitas não costumam ser respondidos. Percebe-se, pelas entrevistas realizadas com os representantes das agências, que o atendimento às demandas dos públicos deixou de ser passivo, como ressalta Daniel Rimoli, Diretor da Área Digital da Edelman Significa:

> Se um usuário 'grita' a marca, a empresa vai até o usuário e pergunta se essa pessoa deseja o atendimento, mesmo sem ter sido necessariamente solicitada, até para iniciar uma conversação. Após o contato, o grande desafio é como tornar 'quente' o relacionamento entre marca e consumidor. (RIMOLI, 2012)

Reuniões mensais costumam ser realizadas para que a prestação de serviço possa ocorrer periodicamente. Nelas são expostos os resultados alcançados e os próximos passos a serem seguidos, já com possíveis alinhamentos sobre o tipo de linguagem utilizado ou a periodicidade do serviço. Porém, para manter certa independência dos núcleos digitais, também é comum a existência de uma interface direta entre agência e organização contratante – com profissionais facilitadores dentro de cada departamento da empresa – para eventuais dúvidas específicas de procedimentos não tão usuais. As dúvidas pontuais e a autonomia das agências são abandonadas apenas em casos de potenciais crises, em que são convocados

[189] Os entrevistados indicam que o processo de contratação para gerenciamento de relacionamentos nas redes sociais conectadas tem acontecido com mais frequência recentemente, inclusive com migração de verba do *offline* para o *online*, tanto por empresas que procuram apenas esse tipo de serviço – que acaba sendo, em alguns casos, um chamariz para a aquisição de outros – quanto por organizações que já são clientes da agência, uma vez que as empresas querem entender melhor esse ambiente.

comitês específicos e diretrizes traçadas pelas empresas são seguidas não só nas redes sociais conectadas como em todos os outros canais de relacionamento com os públicos de interesse.

Nesses casos mais graves, e especialmente em clientes mais sensíveis, é possível a realização de plantões, com revezamento de profissionais, em que articuladores se dedicam às redes sociais 24 horas por dia, 7 dias por semana[190]. Dessa maneira, ao se resolver o problema no início, evita-se o prosseguimento da questão e a possibilidade de uma grande crise, já que – em diversas oportunidades – as redes sociais pautam a mídia tradicional e vice-versa, atingindo todos os tipos de público.

3.2.5.2 Importância da mensuração de resultados nas redes sociais conectadas

Com equipes de redes sociais cada vez maiores e dedicadas exclusivamente a esta função, o núcleo responsável costuma estar integrado a outros, como o de "Tecnologia da Informação", de "Desenvolvimento" ou de "Análise, Tendências e Monitoramento", especialmente nos casos em que tais funções não são realizadas pelo próprio departamento de redes sociais ou quando há subdivisões internas na unidade de negócio responsável.

O apoio da parte de monitoramento e a aplicação de métricas[191] tornam-se cada vez mais importantes para evitar possíveis crises e para adequar o relacionamento ao público que está sendo atingido por determinadas mensagens[192]. Essa customização – em que se define se é o momento de reter, estabilizar o ritmo ou estimular os *stakeholders* – e a própria análise dos fluxos de informação entre públicos, agências e empresas contribuem para que outras atividades de comunicação possam ser aprimoradas.

Portanto, pode-se dizer que monitoramento e conteúdo estão inextricavelmente vinculados, já que há uma troca de insumos frequente para que ambos consigam se adaptar às necessidades, definindo novos tipos de linguagem e de abordagem, contribuindo com o

---

[190] De acordo com os entrevistados, geralmente a carga horária de serviço é especificada no escopo do projeto a ser contratado. O valor da proposta leva em consideração a capacitação e o número de profissionais envolvidos no processo, o número de horas que serão demandadas e as estratégias que serão utilizadas.

[191] "Uma métrica é um sistema de mensuração que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma característica. Em virtualmente todas as disciplinas, os praticantes usam métricas para explicar fenômenos, diagnosticar causas, compartilhar descobertas e projetar os resultados futuros" (BENDLE, 2006 apud YANAZE, FREIRE; SENISE, 2010: 85).

[192] Segundo Mário Rosa (2007: 65), nos dias de hoje, "É preciso [...] planejar e prever a possibilidade de danos e reputações, no mínimo, no mesmo grau em que elas já estão expostas".

alinhamento de discurso em todos os canais de relacionamento com os públicos, tendo a meta de alcançar a excelência nos serviços prestados. De acordo com Rodrigo Barneschi, Diretor Adjunto da Unidade Digital do Grupo Máquina PR:

> [...] dá para observar que os representantes das empresas assessoradas querem entender como elas são percebidas pelo público. Nesse sentido, o monitoramento é uma exigência de quase todos os clientes. Eles querem saber onde as pessoas falam, o que falam e como falam. A partir disso, nós pensamos na estratégia, mas sempre priorizando o relacionamento com os públicos. (BARNESCHI, 2012)

Nota-se que "engajamento"[193] é o conceito mais utilizado e buscado pelo mercado no que tange à mensuração[194] das ações em redes sociais conectadas. Todavia, é frequente a ressalva de que ainda não se chegou a um entendimento sobre o conceito e os cálculos utilizados para medi-lo. Basicamente, os entrevistados afirmam que os resultados mensuráveis podem ser visualizados por produção[195], retorno[196] e conversação que o público teve a partir do conteúdo entregue pelo articulador. Ou seja, é possível avaliar se o conteúdo foi propagado por outras pessoas que não tinham sido atingidas inicialmente e que, por se interessarem pelo assunto discutido, acabaram se aproximando da marca[197].

Esse tipo de monitoramento – e a própria articulação, quase sempre realizada com perfis institucionais, sem a personificação do usuário[198] – tende a ocorrer mais nas redes

---

[193] Na perspectiva mercadológica, o engajamento, em linhas gerais, apesar das diferenças de conceitos de cada entrevistado, é definido e mensurado, na maioria das vezes, pela conversa gerada em torno de algum tema proposto pela própria agência ou empresa nas redes sociais conectadas.

[194] De acordo com Mitsuru Higuchi Yanaze, Otávio Freire e Diego Senise (2010: 50): "Mensuração é usar o sistema de informação (por meio de diversos tipos de pesquisa) para levantar dados quantitativos (geralmente relacionados às metas) que sejam úteis para a avaliação, processo mais subjetivo e abrangente, que considera outros fatores (além dos números) para chegar a conclusões que levem à tomada de decisão".

[195] A produção pode ser definida, por exemplo, pelo número de inserções de mensagens que a agência realizou em determinada rede social em um período previamente estipulado.

[196] O retorno se caracteriza pela quantidade de usuários que gostaram do conteúdo e clicaram, por exemplo, em "Retweet" (reenviar mensagens para os seguidores), no Twitter, ou em "Like" (ato de "gostar" de determinado conteúdo), no Facebook.

[197] Para CEOs, redes sociais vão dominar engajamento de consumidores. Disponível em: <http://midiaria.wordpress.com/2012/05/31/para-ceos-redes-sociais-vao-dominar-metodo-de-engajamento-de-consumidores-em-5-anos/?goback=%2Egde_3856043_member_120587657>. Acesso em: 02 jul. 2012.

[198] As agências optam, na maioria das vezes, por perfis organizacionais, uma vez que a personificação da marca em determinada pessoa ou profissional pode fazer com que todo o trabalho realizado se perca no momento em que o colaborador seja demitido ou receba uma proposta para mudar de empresa. A reputação acaba sendo dividida entre empresa e colaborador, o que muitas organizações não consideram interessante. Quando o perfil é pessoal, acaba se utilizando a estratégia de manter a marca da empresa em destaque e o nome do profissional envolvido na articulação em segundo plano, apenas como forma de identificação para eventuais críticas ou elogios por parte do público.

sociais conectadas populares, como o Facebook, Twitter e YouTube. Em casos em que há necessidade de relacionamento com públicos específicos, realizam-se trabalhos que utilizam Pinterest, Formspring e Instagram, por exemplo. Geralmente o processo de conversação é integrado – com cruzamento entre mensagens de diferentes redes sociais e direcionamento do usuário para os endereços desejados, como site corporativo, blog ou outra rede – e diversos benefícios de visibilidade, e número de visualizações podem ser gerados.

A soberania do uso de redes sociais conectadas mais populares, em detrimento da criação de novos aparatos, justifica-se, de acordo com os entrevistados, como afirmou Eduardo Gomes Vasques, Coordenador de Mídias Sociais do Grupo TV1, uma vez que:

> [...] o problema é que geralmente a adesão por parte dos públicos envolvidos é muito difícil. Apesar de seguir modelos e padrões muito parecidos com as redes mais populares, é difícil convencer esse público a aderir, não sei se é a interface ou apenas a sensação de que a empresa da rede proprietária está controlando o conteúdo, o que pode ser um receio do público. (VASQUES, 2012)

Cynthia Polzer, da FSB, corrobora, de certo modo, com este pensamento ao afirmar que:

> As redes sociais são as mais procuradas, pois são as mais conhecidas não só pelos clientes que nos contratam, mas também pelos usuários, ou seja, os públicos com quem as empresas querem falar. Porém, faz parte da nossa consultoria estratégica sugerir a melhor solução e isso, muitas vezes, resulta em ações em outras plataformas como, por exemplo, o Formspring. (POLZER, 2012)

Com essa ressalva final, é possível perceber que as agências tentam integrar o uso de redes sociais conectadas mais populares com a parte de desenvolvimento de aplicativos, portais e redes proprietárias. De modo geral, seus representantes afirmam que possuem aparatos internos – ou parcerias – para desenvolverem redes sociais proprietárias para empresas, moldando-as de acordo com o interesse e os objetivos da organização. Porém, ressaltam que, além da baixa procura do mercado, os projetos realizados tendo como meta o ambiente externo, como destacado anteriormente, tendem a não contar com a adesão por parte dos públicos que se relacionam com a empresa, mesmo quando a interface, a lógica de uso e os aplicativos são parecidos.

A quantidade de redes sociais conectadas que cada usuário tolera administrar – além das mais populares – e a ideia de estar em um ambiente possivelmente controlado e monitorado pela organização são algumas das hipóteses apontadas pelos entrevistados para a

baixa adesão dos usuários. Nessa perspectiva, na comunicação externa, os públicos de interesse tendem a se concentrar nas redes sociais já consolidadas, como Facebook, Twitter e YouTube, e as empresas que tomam a iniciativa de migrar para essas redes, deixando de priorizar a constituição de novos ambientes para o relacionamento com os públicos.

No caso de redes proprietárias voltadas para o público interno, costuma-se obter resultados mais satisfatórios[199]. Em algumas situações, por exemplo, transforma-se a intranet ou o portal corporativo em uma rede social, facilitando a interação entre profissionais da empresa. De acordo com os entrevistados, a *International Business Machines* (IBM) – que, inclusive, possui uma cartilha de como os colaboradores devem se posicionar nas redes sociais[200] – é um caso de sucesso nessa prática, porque, apesar do esforço que precisa ser empregado para a interação entre profissionais, consegue promover o compartilhamento de ideias entre diferentes áreas da organização, aprimorando projetos e modelos de negócio.

3.2.5.3 Características exigidas pelo mercado aos profissionais que trabalham com redes sociais conectadas

Neste último bloco temático para análise de entrevistas, encontram-se as informações que possuem relação mais direta com as características e possibilidades de formação para os profissionais que desejem trabalhar com a articulação de redes sociais conectadas. Ou seja, a identificação das exigências atuais do mercado – assim como as expectativas de capacitação que as agências têm em seus profissionais – pode facilitar a avaliação dos princípios deontológicos de Relações Públicas frente aos requisitos observados e, consequentemente, nortear alguns conceitos que serão abordados no quarto capítulo da presente dissertação.

Os entrevistados destacam que esse profissional precisa ser curioso, flexível, com perfil mediador, capacidade analítica plena para identificar os riscos e potencialidades de cada

---

[199] Segundo os entrevistados, o desenvolvimento de redes sociais voltadas para o público interno tende a funcionar mais adequadamente do que as que têm objetivos externos. Porém, destaca-se um grande empecilho para a implementação total das redes sociais internas, o bloqueio de acesso a diversos tipos de conteúdo por parte de algumas organizações. Mesmo com a praticidade dos *smartphones* e *tablets*, muitas organizações restringem o acesso às redes sociais apenas às áreas de Comunicação e Marketing, o que dificulta a colaboração em sua plenitude.

[200] IBM Blogging Policy and Guidelines. 2005. Disponível em: <http://www.edbrill.com/storage.nsf/00d4669dcd9456a386256f9a0056e956/0647e7a30060773e86257003000bab08/$FILE/IBM_Blogging_Policy_and_Guidelines.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2012.

informação e que goste de aprender coisas novas, uma vez que sempre há uma rede social que surge e precisa ser tecnicamente dominada. Preferencialmente devem ter formação híbrida, transitar em várias áreas e, também, pensar como comunicadores, como menciona Cynthia Polzer (2012): "Eu acho que a formação de qualquer pessoa de comunicação, nos dois primeiros anos, tinha que ser muito mais abrangente para todo mundo. O RP teria que saber mais de jornalismo e de publicidade, o publicitário mais de RP e jornalismo e o jornalista mais de publicidade e RP".

No entanto, atualmente, apesar da predominância de jornalistas na maioria das unidades de negócio visitadas, é nítida a ausência de necessidade de formação em uma área específica de Comunicação Social, como Relações Públicas, por exemplo. Isso porque, jornalistas, publicitários e profissionais de Rádio e TV também estão inseridos no segmento e cada um tem um tipo de especificidade e potencial a ser explorado.

Na amostra utilizada, percebeu-se, inclusive, que, de acordo com a formação do (a) gerente, coordenador (a) ou do (a) diretor (a) do núcleo digital de cada agência, ou até mesmo do fundador da empresa, há uma tendência de busca por determinadas especificidades. Jornalistas tendem a selecionar articuladores que tenham redação mais aprimorada; profissionais de Relações Públicas procuram articuladores com o foco em planejamento e relacionamento; Publicitários lidam bem com articuladores que tenham noções mais específicas da parte mercadológica; entre outros perfis. Como exemplo, pode-se citar o jornalista entrevistado Rodrigo Barneschi, do Grupo Máquina PR, que ponderou:

> A gente tende a preferir jornalista, porque é o profissional que consegue ter uma boa análise de mídia, além de um texto bom. Profissionais que eu posso contar tanto para fazer uma análise e uma estratégia como para produzir o conteúdo. Claro que eu preciso de gente diferente, eu preciso de um publicitário, um RP, alguém que possa pensar um pouco 'fora da caixa' e não necessariamente vai ter que produzir o material, no fim das contas, mas tem que produzir um conceito. (BARNESCHI, 2012)

Barneschi (2012) complementa essa ideia ao mencionar que "O jornalista foi priorizado também pela própria cultura da empresa, fundada por uma jornalista, com a maioria dos diretores formados em jornalismo. O que a gente faz é procurar pessoas que gostem de se comunicar e que possam transitar em várias áreas".

Além das formações supracitadas, profissionais de Marketing podem fornecer uma visão mais mercadológica à área de Comunicação, assim como colaboradores de Tecnologia da Informação podem contribuir com a parte estrutural das redes sociais e colaboradores de Web Design, atuando mais na parte visual.

Ressalta-se que alguns entrevistados acreditam que, em determinado momento, alguma área ou habilitação possa prevalecer sobre as outras, devido às características adquiridas junto a outras áreas, mas ainda não há entendimento sobre qual levaria vantagem ou se um novo campo de formação precisaria ser criado.

No momento, para suprir as necessidades – que atualmente aparecem segmentadas em diferentes formações profissionais – as agências têm investido na capacitação e treinamento dos colaboradores ligados diretamente com a articulação de redes sociais conectadas, por vezes fornecendo parte dos valores referentes aos custos de extensões universitárias realizadas externamente e, em outras ocasiões, oferecendo palestras, grupos de discussão e cursos internos sobre assuntos específicos.

Os cursos relacionam-se principalmente à mensuração de resultados e ao monitoramento de palavras-chave, que, por sua vez, exigem entendimento específico da linguagem para a busca por grupos de palavras, número de caracteres e expressões no singular e plural, entre outras. "Expressões regulares"[201], "*Search Engine Optimization*"[202] (SEO), "*business intelligence*"[203] e "links patrocinados"[204] são temas frequentemente abordados e exigidos pelas agências. De acordo com Eduardo Gomes Vasques, do Grupo TV1:

> Na equipe de Mídias Sociais, por exemplo, é incentivado que os profissionais façam todos esses tipos de cursos. Em SEO [*Search Engine Optimization*], você tem o SEO mais técnico, que é o de programação, e SEO de conteúdo também, em que se utilizam determinadas técnicas para melhorar o posicionamento da empresa em buscadores. Quanto mais a equipe aprender do universo digital, melhor vai ser o nosso desempenho também em Mídias Sociais, porque hoje tudo está muito ligado. (VASQUES, 2012)

---

[201] As expressões regulares podem ser usadas em várias linguagens de programação, definindo um padrão para busca de palavras ou grupos de palavras e, por consequência, facilitando a manipulação de textos e dados de programadores, administradores de sistema, entre outros profissionais (VARGAS, 2009).

[202] *Search Engine Optimization* (SEO) representa um processo de melhoria no posicionamento de determinada palavra-chave ou nome de empresa quando é pesquisada em mecanismos de busca da Web. Segundo Ricardo Vaz Monteiro (2007: 190), "No exterior, existem inúmeras empresas especializadas no cadastramento, acompanhamento e otimização dos cadastros nos instrumentos de pesquisa. No Brasil, o serviço de SEO ainda está no seu início. A maioria dos processos de otimização produz resultados no médio prazo e exige que o responsável não esmoreça".

[203] O termo *Business Intelligence* é utilizado para englobar todos os processos, ferramentas e técnicas que, com base em informações coletadas, por meio de tecnologia, dão suporte à tomada de decisão para empresas (CABENA, 1999: 6).

[204] De acordo com Ricardo Vaz Monteiro (2007: 5): "Link patrocinado é um modelo de propaganda em que o anunciante não paga pela sua exposição, ele paga apenas quando o internauta clica em seu anúncio. Este modelo também é chamado de campanha segmentada por palavra-chave ou PPC (*pay-per-click*), já que o anúncio é mostrado para uma determinada palavra-chave".

Nessa conjuntura, já é possível encontrar em algumas agências a presença de profissionais que cruzem campos do conhecimento, como destaca Cynthia Polzer (2012): “os gestores costumam ter formação em Comunicação, mas com uma base forte, um conhecimento técnico muito bom. O diretor, por exemplo, é um jornalista que entende bastante de programação”.

Apesar dessa busca por formação complementar realizada pelos próprios profissionais, as agências costumam indicar cursos que abordem não apenas a parte estrutural da rede, com foco em programação e tecnologia, como a análise de conteúdo e entendimento das métricas. Destaca-se que o profissional de Comunicação, que – por formação – já tem interesse e sabe realizar o contato com diferentes públicos, não precisa necessariamente se tornar um programador, mas entender a lógica do processo para interagir com o programador e o designer, coordenar as ações, sugerir novas soluções e fazer inferências que tornem mais adequado o relacionamento com os públicos, reunindo a parte técnica, visual e de conteúdo.

Cynthia Polzer (2012), da FSB, ressalta que: “Os profissionais de comunicação precisam ter pelo menos uma noção de como funciona o processo que envolve o desenvolvimento”. E completa: “Não é necessário saber executar, programar com perfeição, mas entender a lógica do processo para poder dimensionar prazo, preço e pessoas necessárias para a realização da atividade”. Na mesma linha de pensamento, André Giuliese (2012), Diretor Geral da CDN, destaca a importância de se entender “a lógica de programação para você saber como as plataformas de redes sociais funcionam e ser capaz de sugerir novas soluções, com uma visão de comunicação que o programador geralmente não possui”.

Outro ponto de destaque para a formação do profissional responsável pelas redes sociais conectadas é o entendimento da parte interna da empresa, como é o funcionamento da organização como um todo, principalmente com auxílio das práticas de Recursos Humanos, uma vez que para divulgar alguma informação deve-se, necessariamente, conhecer os princípios organizacionais. Além disso, aprimorar a redação de textos foi uma sugestão frequente por parte dos entrevistados.

É possível afirmar, portanto, que ter uma visão global da organização, ou seja, entender todos os processos que ocorrem na empresa, além de cruzar campos do conhecimento e áreas organizacionais – como Comunicação, Marketing, Recursos Humanos e Tecnologia da Informação – é um caminho a ser seguido. A partir dessa integração entre áreas poderá ser formado um profissional ideal para a articulação de redes sociais conectadas, que atue tanto na parte de humanas, focado em conteúdo, quanto na de exatas, com o uso de determinados cálculos e linguagens que facilitem o monitoramento. Ou seja, profissionais

envolvidos com um setor que não centralizaria as ações, mas faria o papel de um intermediário que incentivaria e dialogaria com outras áreas, promovendo a cooperação mútua e o fortalecimento conjunto da empresa. Serão esses alguns dos aspectos abordados, em conjunto com o embasamento teórico necessário, no próximo capítulo da dissertação.

CAPÍTULO 4

Articulação de redes sociais conectadas por profissionais de Relações Públicas:

Entendimento da estrutura tecnológica e uso do pensamento transdisciplinar para a otimização de processos comunicacionais



Figura 9: Redes sociais conectadas articuladas por profissionais inseridos no ambiente corporativo.
Fonte: Getty Images – Crédito: Kutay Tanir.

> [...] é bastante amplo o campo a ser explorado pelas relações públicas e, consequentemente, são bem vastas as exigências que lhe são postas. Dependendo do tipo, dos objetivos, da finalidade e da política da organização, é que se vai traçar um plano adequado a cada uma, o que requer, além do mais, um bom cabedal de conhecimento teórico e científico do executivo ou profissional responsável pela condução das atividades. (KUNSCH, 2003: 91)

4 ARTICULAÇÃO DE REDES SOCIAIS CONECTADAS POR PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS: ENTENDIMENTO DA ESTRUTURA TECNOLÓGICA E USO DO PENSAMENTO TRANSDISCIPLINAR PARA A OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS COMUNICACIONAIS

Como foi possível observar desde o primeiro capítulo da presente dissertação, após emergirem grandes indústrias do século XX, há mais de 100 anos, a economia dos Estados Unidos começou a se transformar por meio do uso de novas redes de eletricidade e telefonia. De acordo com Carl Shapiro e Hal Varian (1999:13), "[...] o mundo diminuía. O público rapidamente ganhava acesso a tecnologias de comunicação notavelmente mais rápidas". Com isso, "cada novo dia produzia novos avanços tecnológicos, aos quais os velhos modelos empresariais pareciam não mais se aplicar".

A trajetória histórica de um objeto, como ressaltado anteriormente, pode demonstrar muitas de suas potencialidades e aplicações nos dias de hoje. É nesse sentido que Carl Shapiro e Hal Varian (1999: 14-15) afirmam que "Se está lutando para compreender o que a Internet significa para você e sua empresa, pode aprender muito com o advento do sistema telefônico há 100 anos".

A partir dessa premissa, que permeou todo o estudo, este capítulo, o último da dissertação, dividido em três grandes itens, busca – por meio de uma comparação entre as funções exercidas pelo articulador de redes sociais conectadas, das habilidades do profissional de Relações Públicas e dos resultados obtidos nas pesquisas do capítulo anterior – analisar mais detalhadamente os atributos exigidos pelo mercado para a articulação de redes sociais conectadas, permitindo que a área de RP esteja em sintonia com as demandas da sociedade contemporânea.

No primeiro item, serão abordados os seguintes temas: conceito de *netweaving* e sua possibilidade de utilização por grandes empresas; mudança da ideia de *gatekeeper* para *gatewatcher* no ambiente Web; e possíveis práticas para a articulação de redes sociais conectadas por profissionais responsáveis pela atividade. Esses assuntos serão desenvolvidos principalmente com auxílio de referenciais como: Augusto de Franco, Axel Bruns, Carl Shapiro e Hal Varian, além de Karine Barzilai-Nahon e Seev Neumann.

O segundo item será constituído por um bloco de temas – distribuído em três subseções – que apontará possíveis alternativas para facilitar as atividades do articulador de

redes sociais conectadas, levando em consideração as exigências do mercado constatadas no capítulo anterior.

Nesse sentido, o primeiro subitem discutirá as discordâncias entre ciências duras e humanidades e a definição de transdisciplinaridade como um elemento facilitador para superar os obstáculos responsáveis por não permitir o avanço conjunto dessas "duas culturas", nas palavras de Charles Percy Snow. A aplicação desse conceito na Web e no ambiente organizacional, assim como a sua importância para o desenvolvimento intelectual e capacitação dos profissionais de RP diretamente envolvidos com tecnologia serão analisados com apoio de textos de: Álvaro Vieira Pinto, Joaquim Manoel Monteiro Valverde, John Brockman, Maria Aparecida Baccega, Monica Martinez, Ubiratan D'Ambrosio e Vera Veiga França.

A segunda subseção tem como premissa a ideia de que o uso de constantes evoluções tecnológicas amenizou diversos problemas e dificuldades encontradas anteriormente no processo de relacionamento entre empresas e *stakeholders*, mas impactou diretamente a atividade de Relações Públicas. Desse modo, a subseção versará sobre a utilização do pensamento computacional, que poderá possibilitar ao profissional de RP dominar fundamentos que estruturam as redes e, consequentemente, prestar serviços mais adequados aos públicos de interesse. Para isso, serão utilizados autores como: Geert Lovink, Jeannette Wing e Kim Pearson.

O terceiro subitem, por sua vez, será responsável por discutir o conceito de informação e a importância da relevância da informação em um contexto de mudanças provocadas pela evolução tecnológica. As principais referências que contribuirão com o tema são: Enoí Dagô Liedke, Howard Greisdorf, Luciano Floridi, Mario Bunge, Stefano Mizzaro, Tefko Saracevic e Walter Teixeira Lima Junior.

Por fim, com base em todo o estudo desenvolvido e, em especial, nas pesquisas de campo do capítulo anterior, o terceiro grande item deste capítulo apresentará as principais contribuições que o profissional de Relações Públicas pode oferecer às grandes empresas, principalmente no relacionamento com seus públicos de interesse por meio de redes sociais conectadas. A articulação dessas características e temas será realizada por meio da análise dos textos de: José Benedito Pinho e Manuel Castells. E, para uma inserção mais intensa no ambiente organizacional, o item terá como apoio os textos de Carolina Terra, Flavio Schmidt e Luiz Alberto de Farias.

4.1 Articulação de redes sociais conectadas e sua importância para as empresas

Como visto no primeiro capítulo, as redes são constituídas por graus de distribuição variáveis entre a máxima centralização, em que não ocorre nenhum tipo de distribuição, e a máxima distribuição, quando atinge-se a totalidade (FRANCO, 2009a). É nesse contexto que se desenvolve o *netweaving*, que refere-se à articulação de redes e precisa, necessariamente, da conexão entre pessoas (redes distribuídas) e não apenas da ligação direta com um centro coordenador, como ocorre em redes centralizadas (FRANCO, 2008b).

Essa articulação só pode ser propiciada por meio da concepção de mecanismos de incentivo que permitam a participação espontânea do usuário, possibilitando interação ampliada, se comparado aos veículos de comunicação considerados tradicionais. Porém, o tão criticado *gatekeeper* – no sentido tradicional, responsável por selecionar as informações divulgadas pela mídia – pode continuar exercendo função de extrema importância, até mesmo no ambiente Web, desde que o entendimento pleno de sua função seja alterado. É o que destacam Karine Barzilai-Nahon e Seev Neumann (2005), que, ao identificarem o baixo número de pesquisas sobre *gatekeeping* no contexto da Internet, adotaram uma postura, de certo modo, contestadora sobre o clássico conceito, buscando um paralelo para a aplicação nas redes.

Barzilai-Nahon e Neumann (2005) defendem que a conceituação de *gatekeeping* como um simples processo de seleção pode restringir o significado do processo, que deveria ser entendido sobre a ótica de um completo domínio exercido sobre a informação, retirando a noção clássica do fluxo emissor e receptor, já que no ambiente Web as funções se invertem constantemente. Ou seja, nas redes, perde-se a ideia tradicional de origem e destino final das informações e permite-se que qualquer um seja a fonte para novos insumos que agregarão ao debate.

Com apoio em renomados referenciais teóricos, Barzilai-Nahon e Neumann (2005) citam a possibilidade de um modelo de articulação em que não se deseja aplicar uma relação unilateral de conhecimento, mas aproveitar os subsídios oferecidos para modelar, localizar, exibir, integrar, separar, visualizar, reter, repetir, excluir e selecionar mensagens completas, ou apenas parte delas. Basicamente, segundo Jim Macnamara (2010), o elemento central teria relação com a maneira de alimentar o debate, mas manter a função de supervisão e participação ativa. Até porque, apesar de estar em uma estrutura distribuída, não é

recomendável que qualquer tipo de comentário indevido – ou que contenha inverdades – fique exposto[205], sem resposta, em redes sociais conectadas de grandes empresas.

Porém, deve se ter clara a ideia de que nesse ambiente, o controle total de conteúdo, apesar da melhora em mecanismos de monitoramento e mensuração de resultados, torna-se extremamente dificultado devido a algumas características, como: linguagem mais objetiva e concisa; aumento da velocidade na troca de informações; grupos segmentados e agrupados por interesses afins; e facilidades de retorno e resposta (TERRA, 2008).

Por esse motivo, uma nova configuração de moderação é apresentada, a de *gatewatchers*,[206] que filtram determinadas informações, não com o objetivo de censurar os usuários, mas de promover e orientar o debate, para que se torne mais produtivo. Esta nova função do comunicólogo – ou no caso do RP – possibilita ao profissional ampliar sua capacidade e tornar-se fonte de informação para debates, selecionando acontecimentos mais importantes e permitindo a participação e interpretação de outros usuários (BRUNS, 2005; MACNAMARA, 2010).

Basicamente, não se refere a um cerceamento[207] imposto sobre os usuários, mas um direcionamento de informações de acordo com o interesse de cada grupo, com o propósito de não desvirtuar o debate. Tal necessidade pode ser justificada por uma alta carga da informação, que, de acordo com Shapiro e Varian (1999: 19), após o advento da Internet "está disponível de maneira [...] rápida, disseminada e barata". Nesse sentido, uma orientação para o debate se torna positiva a partir do momento em que os públicos estratégicos para uma organização geralmente a procuram quando informações não são passadas com qualidade suficiente (BARCELLOS, 1984). Isso faz com que o verdadeiro valor para o fornecedor de informação resida em:

> [...] localizar, filtrar e comunicar o que é útil para o consumidor. Não é por acidente que os sites mais populares da Web pertencem às máquinas de

---

[205] Não se deve cercear o direito de interação dos públicos de interesse com a empresa, mas orientar o debate e sempre responder aos questionamentos dos usuários.

[206] Axel Bruns (2005), ao empregar o conceito de *gatekeeping* na Web, denominou-o de *gatewatching*. O autor destina ao profissional responsável por tal tarefa, a incumbência de dar atenção às notícias e aos públicos de interesse, com o objetivo de encontrar e enviar identificar, produzir e disseminar conteúdos importantes e atualizados.

[207] De acordo com Carolina Frazon Terra (2011a: 52), além de não aplicar a ideia da censura, "[...] é preciso atentar a algumas abordagens que não devem ser feitas: solicitar ao provedor de hospedagem que remova um *blog*, vídeo ou outra iniciativa; não usar *softwares* automatizados para se 'relacionar' com as pessoas, pois isso pode depor contra a organização; deixar de responder às questões dos internautas, pois em pouco tempo a empresa pode parar no topo dos resultados de busca".

> busca, aqueles dispositivos que permitem às pessoas encontrar a informação que valorizam e evitar o resto. (SHAPIRO; VARIAN, 1999: 19)

Seria atribuída ao profissional de Relações Pública, neste contexto, a tarefa de formar públicos junto às empresas, fornecendo informações e subsídios para discussões, em busca de uma decisão coletiva (ANDRADE, 2003). Pode-se afirmar, nessa conjuntura, que em um sistema com moderação personalizada, em que conteúdos alheios aos temas centrais são eliminados – especialmente se todos os usuários deixam de ser expostos a todo tipo de conteúdo em redes com alto volume de informações – o nível de comprometimento dos usuários pode crescer (REN; KRAUT, 2009).

A possibilidade de aumento na participação com um articulador responsável se daria, uma vez que no caso de ausência deste profissional, em especial em redes com grande volume de mensagens, a falta completa de filtro poderia causar desinteresse. Como a rede não produz efeitos isoladamente acaba por servir como ambiente ou meio para que estímulos, provocações, animações, abastecimentos e articulações ocorram, permitindo que múltiplas interações estabeleçam novas conexões e caminhos para o tráfego de mensagens (FRANCO, 2008a).

Por essas características, é possível dizer que a rede é um reflexo dos desejos de seus membros e que suas ações conjuntas só podem ser realizadas por meio de propostas livres e, mesmo diante de tais circunstâncias, com desfecho imprevisível. Por não se tratar de um processo de verificação majoritária e de imposição, a vontade de alguns pode não ser transmitida para outros e, consequentemente, as ações não devem surgir por uma organização hierárquica, mas sim, de maneira emergente e espontânea (FRANCO, 2008a).

Se uma empresa ou organização da sociedade civil, portanto, entender que deve articular uma rede, é de extrema importância que dê autonomia a um grupo de pessoas para que se organizem, mobilizando-a naturalmente. O receio das organizações decorre da ausência de controle a partir da constituição do grupo, tornando-se expostas a comentários negativos e possíveis prejuízos de imagem e reputação. Para Augusto de Franco (2008a)[208], "[...] se quisermos articular uma rede com um propósito qualquer é necessário que tal propósito seja assumido por um conjunto de pessoas". E complementa: "Para que um conjunto de pessoas assuma um mesmo propósito – válido para efeitos de articulação de rede – é necessário que cada pessoa decida interagir por si mesma".

[208] Documento *online* sem numeração de página.

Assim, como observado no artigo *Relevância da informação e articulação de redes por profissionais de Comunicação*, por Rafael Vergili (2011c), sugere-se que os profissionais de RP que desejem articular as redes sociais conectadas não devam propor: formação de redes de organizações,[209] convocação de reuniões para decidir o que cada usuário deve realizar[210] e monopolização de liderança[211] (FRANCO, 2008b).

Além disso, por meio de um estímulo pela conexão entre pares, é preciso ter objetivos definidos, disponibilizando, regularmente, informações para os públicos da empresa. Deve-se deixar claro, porém, que esses devem se caracterizar apenas por esforços iniciais para que, posteriormente, um movimento sustentável, sem novos incentivos externos, possa ser provocado por usuários autônomos (FRANCO, 2008a). Ao aplicar tais orientações, deve-se sempre ser relevante, já que este é o atributo primordial associado à credibilidade e, consequentemente, à sobrevivência em qualquer tipo de meio (LIMA JUNIOR, 2010a).

4.2 Cruzamento de campos do conhecimento e entendimento da estrutura tecnológica: alternativas para facilitar as atividades do articulador de redes sociais conectadas

Ainda na perspectiva da articulação de redes sociais conectadas, pretende-se abordar os benefícios que poderiam ser gerados à área de Comunicação e, em especial, de Relações Públicas, ao tentar cruzar campos do conhecimento envolvendo tecnologia e, não obstante, áreas afins, como: Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Produção Audiovisual e Marketing. Ao utilizar conceitos específicos de outros segmentos, o RP poderá criar planejamentos coesos e, evidentemente, melhorar o relacionamento entre indivíduos e empresas até mesmo no ambiente Web.

São propostas três alternativas viáveis para otimizar as práticas de Relações Públicas com apoio da tecnologia: transdisciplinaridade, pensamento computacional e relevância da informação. Esses temas, que serão tratados nos próximos subitens, possuem relação intrínseca com o conteúdo dos depoimentos concedidos na pesquisa qualitativa do capítulo

---

[209] Devem-se formar redes de pessoas sem mediações de hierarquias institucionais (FRANCO, 2008b).

[210] O processo precisa ser natural, sem necessidade de agrupamentos, o que evidenciaria a maturidade da rede (FRANCO, 2008b).

[211] Indica-se a introdução de várias lideranças, tirando proveito da *expertise* de cada pessoa, que terá como responsabilidade o gerenciamento temporário para produzir conhecimento compartilhado, de acordo com as necessidades (FRANCO, 2008b).

anterior, por coordenadores, gerentes e diretores da área digital das maiores Agências de Comunicação do país, que podem ser visualizados no APÊNDICE E. A tentativa é, portanto, com base no panorama do mercado traçado no terceiro capítulo da dissertação, realizar uma comparação teórica, envolvendo conceitos de pesquisadores e trechos – ou a ideia central – das entrevistas realizadas.

4.2.1 Transdisciplinaridade aplicada às Relações Públicas: facilidades para o entendimento de fenômenos ocorridos na rede

Intelectuais literários de um lado e cientistas de outro. Entre eles um abismo de incompreensão, algumas vezes por gosto pelas disciplinas ou puro preconceito, outras por não entenderem dos assuntos propostos. Em decorrência de uma formação de imagem indevida do outro grupo, ambos não conseguiam achar pontos em comum para articularem seus objetos de estudo (SNOW, 1993).

Segundo Charles Percy Snow (1993), os intelectuais literários consideravam que os cientistas eram arrogantes e desconsideravam a arte, a literatura e as condições humanas envolvidas nos processos. Já os cientistas consideravam que os intelectuais literários tinham a completa ausência de balizamento empírico em suas evidências, tornando-se muito inventivos – ou apenas reproduzindo pensamentos de autores anteriores em um infindável processo de comentários sobre outros comentários sem contato com o mundo atual – em suas avaliações, como relatado no primeiro capítulo desta dissertação pelo prisma de Alan Sokal e Jean Bricmont (2006).

Snow (1993) optou por transitar entre essas diferenças e avaliações destrutivas – muitas vezes equivocadas – propondo uma interação maior entre “as duas culturas”, termo cunhado pelo próprio autor, em 1959, no livro com o mesmo nome. Essa nova proposta intensificou-se a partir de uma segunda edição do livro *As Duas Culturas*, de 1963, em que Snow indicou o surgimento de uma terceira cultura, que permitiria reduzir a dicotomia entre intelectuais literários e cientistas, fazendo com que ambos tivessem condições de conversar com embasamento teórico. Tal ideia surgia de uma advertência do próprio autor, ao identificar que o aumento contínuo do abismo de incompreensão mútua entre cientistas e intelectuais literários, ou seja, a discordância entre duas culturas (também tratadas como humanidades e ciências ditas duras) estaria cerceando a possibilidade de produção de oportunidades

criativas[212] e originando um grande obstáculo à resolução dos problemas do mundo[213] (SNOW, 1993).

Porém, como indica John Brockman (1995), o que se verifica atualmente é uma tendência de contato direto dos cientistas com a sociedade. Antes sem espaço em jornais e revistas, cientistas – também para evitar interpretações equivocadas sobre a ciência moderna por parte de acadêmicos e profissionais das humanidades – passaram a adquirir técnicas de redação para facilitar o entendimento público, o que possibilitou, sem intermediários, a popularização e aumento de vendas de livros com conteúdo mais científico.

A identificação de que cientistas tiveram que buscar alternativas para divulgarem seus trabalhos compromete a ideia de que a junção entre campos do conhecimento está próxima. Isso faz com que diversos benefícios que a tecnologia poderia ter com a complementaridade entre as duas culturas deixe de ocorrer. Nessa perspectiva, Álvaro Vieira Pinto (2005: 222) afirma que é preciso "lamentar o fato de a mais fundamental interpretação da tecnologia[214] não poder, quase nunca, receber a contribuição dos técnicos praticantes, ou sequer ser prazerosamente recebida por eles".

O engenheiro da computação André Giuliese, Diretor Geral da CDN, em entrevista para a presente dissertação, ao tratar de ferramentas e redes sociais desenvolvidas por e para a agência verifica que:

> A empresa de tecnologia consegue oferecer a ferramenta, instalar, configurar, tudo perfeito. Porém, não consegue fazer todo um trabalho de comunicação para que gere adesão e as pessoas comecem a usar essa rede. A falha é dos dois lados, tanto o profissional de Comunicação tem um pouco de receio da área de tecnologia quanto o profissional de tecnologia, muitas vezes, não consegue entender muito bem a dinâmica dos serviços de Comunicação. (GIULIESE, 2012)

Giuliese (2012) ainda ressalta a diferença entre os profissionais de Tecnologia da Informação e os de Comunicação Social presentes na agência, pois ainda "são cabeças muito diferentes". Nesse sentido, com o propósito de reduzir essas divisões apresentadas, um

---

[212] Oportunidades criativas são as possibilidades de novas descobertas e, por consequência, outras formas de olhar o mundo (SNOW, 1993).

[213] Segundo Charles Percy Snow (1993), a ciência é o que dá suporte ao estilo de vida da maior parte da sociedade e, por conquência, das humanidades, contribuindo para a interpretação do passado, o julgamento do presente e as esperanças no futuro.

[214] De acordo com Álvaro Vieira Pinto (2005: 220): "O conceito de 'tecnologia' entendido como o conjunto de todas as técnicas de que dispõe uma determinada sociedade, em qualquer fase histórica de seu desenvolvimento. [...] A importância desta acepção reside em ser a ela que se costuma fazer menção quando se procura referir ou medir o grau de avanço do processo das forças produtivas de uma sociedade".

elemento articulador e facilitador para o entendimento de fenômenos na rede – discutido inicialmente por Rafael Vergili (2011b), no artigo *Comunicação e Tecnologia: a importância do pensamento transdisciplinar para o cientista de mídias sociais* – pode tornar-se útil, a "transdisciplinaridade".

Pode-se dizer que o termo surgiu em 1970, no decorrer do I Congresso Internacional sobre Interdisciplinaridade, na cidade francesa de Nice. Jean Piaget, durante o evento, mencionou que o rompimento da dicotomia entre sujeito e objeto, que estava sendo tratada no encontro, deveria receber outra nomenclatura: transdisciplinaridade. O conceito estaria intrinsecamente ligado não somente a um agrupamento de informações de disciplinas, mas a um pensamento organizador, que tem o objetivo de construir conhecimento integrado (MARTINEZ, 2008; THEOPHILO, 2004).

No Colóquio "A Ciência diante das Fronteiras do Conhecimento", em 1986, cria-se a "Declaração de Veneza", que debateu o conhecimento na perspectiva de que as movimentações internas do campo atingiram os seus limites e a troca entre as disciplinas seria essencial para a evolução das áreas. Foi um grande marco para a discussão do termo "transdisciplinaridade", que teve prosseguimento em mais três declarações, relativas aos encontros de Vancouver, Belém e Tóquio (D'AMBRÓSIO, 1994).

A partir de 1994, ano em que foi redigida a Carta da Transdisciplinaridade[215], o termo recebeu mais abrangência e apoiadores, ao ser definida como a abertura – e não o domínio – de várias disciplinas, atravessando-as e ultrapassando-as (FREITAS; MORIN; NICOLESCU, 1994). Ubiratan D'Ambrosio, matemático brasileiro e um dos pioneiros do estudo no país, participou dos primeiros fóruns realizados sobre o tema e constatou que os campos do conhecimento não podem ser hierarquizados, para que seja possível – respeitando as características, técnicas e habilidades individuais – a complementaridade entre as disciplinas (D'AMBROSIO, 1997). Portanto, segundo Monica Martinez (2008: 157), uma "abordagem que, na tentativa de compreender as múltiplas dimensões dos fenômenos, busca transcender as fronteiras disciplinares sem perder de vista o respeito às diferenças de cada uma".

Essa ausência de fechamento entre disciplinas – provocada pelo intercâmbio, mas com respeito pelas especificidades – causa deslocamentos do campo original e o entrecruzamento em um novo lugar, que ultrapassa as linhas divisórias, com conhecimento integral, unificado e significativo (BACCEGA, 1999; ROCHA FILHO; BASSO; BORGES, 2007). Segundo Vera Veiga França (2002), esse tratamento híbrido e distinto, com contribuições de outras

[215] Em Portugal, no ano de 1994, ocorreu I Congresso Mundial de Transdisciplinaridade, em que foi redigida a "Carta da Transdisciplinaridade" (MARTINEZ, 2008).

disciplinas, causa reflexão, crítica e construção de uma nova variável histórica e de diferentes abordagens sobre o objeto.

Em projetos que se relacionam à área de comunicação e, mais especificamente, à atividade de RP, em conjunto com as novas tecnologias, as teorias transdisciplinares poderiam contribuir para o entendimento de diversos aspectos e fenômenos ocorridos no ambiente Web, ajudando, inclusive, a apresentar resultados comprovados, que procurem eliminar analogias, metáforas, licenças poéticas e erudição científica superficial que sirvam simplesmente para ocultar fragilidades de teorias mais vagas (VALVERDE, 2008; SOKAL; BRICMONT, 2006). Nesse cruzamento de campos, torna-se fundamental adquirir aprofundamento teórico, tanto sobre a natureza do homem quanto sobre a natureza da rede, principalmente no que se refere à parte estrutural (VALVERDE, 2008).

Com essa ideia de entender o papel do homem, do profissional de RP e de cruzar campos do conhecimento, especialmente envolvendo Comunicação Social e tecnologia, Jim Macnamara (2010: 337) afirma que:

> Devido aos seus papéis complexos e múltiplos nas sociedades, uma abordagem transdisciplinar precisa ser estudada e pesquisada na comunicação [...]. Além disso, uma perspectiva transteórica expande a abertura pela qual elas são examinadas, fornecendo uma visão maior e mais contextualizada.[216] (MACNAMARA, 2010: 337).

Nessa conjuntura, vale retomar a afirmação de Margarida Kunsch (2003) – mencionada no segundo capítulo – a respeito da natureza das Relações Públicas, em que há um agrupamento com outras áreas com o objetivo de construir o posicionamento institucional e a credibilidade das organizações. Partindo-se do pressuposto de que a atividade perpassa por diversos outros campos e que "as fronteiras entre os campos de conhecimento tornaram-se fluidas. Embora cada um dos campos guarde suas especificidades (Linguagem, História, Sociologia, Antropologia etc.), há entre eles um intercâmbio permanente, formando novos campos, em outro patamar" (BACCEGA, 1999: 7), não seria impossível implementar o pensamento transdisciplinar – que será detalhado no próximo item – com o objetivo de agregar informações, não apenas de áreas da comunicação, como na área da tecnologia, obtendo, no mínimo, conhecimentos básicos sobre a estrutura da rede.

---

[216] Versão adaptada do trecho: "Because of their complex and multiple roles in societies, a transdisciplinary approach needs to be taken in studying and researching […] communication. Furthermore, a transtheoretical perspective expands the aperture through which they are examined, providing greater insights and a more contextualized view" (MACNAMARA, 2010: 337).

4.2.2 Pensamento computacional: compreensão da estrutura da rede para gerar melhores resultados

Como discutido inicialmente por Rafael Vergili (2011a), o pensamento computacional poderia ser mais uma opção para otimizar as práticas de Relações Públicas, especialmente nas redes sociais conectadas.

A partir da utilização de constantes evoluções tecnológicas, diversos problemas e dificuldades encontradas anteriormente no processo de relacionamento entre empresas e *stakeholders* foram amenizados. Assim, torna-se cada vez mais importante para as empresas integrar a parte de gestão do conteúdo com o núcleo duro dos profissionais de tecnologias da informação, o que pode facilitar a adaptação às redes e proporcionar inovações que ainda são menos frequentes devido, em alguns casos, às divergências internas entre departamentos ou campos do conhecimento de organizações (LOVINK, 2006).

Como parte do processo para sanar tais questões surge a proposta de alfabetizar digitalmente os profissionais de RP e, mais do que isso, fazê-los dominar os fundamentos que estruturam as redes. Baseado nos conceitos de Jeannette Wing (2006) – e inferências de Kim Pearson (2009) – propõe-se desenvolver o pensamento computacional, que evitaria a tentativa frequente de entender apenas como se apropriar das redes sociais conectadas mais utilizadas no momento, prática que não dá estabilidade por um longo período de tempo.

De acordo com Jeannette Wing (2006: 34), "Temos testemunhado o impacto do pensamento computacional em outras disciplinas"[217], uma vez que o "Pensamento computacional é uma habilidade fundamental para todos, não apenas para cientistas da computação"[218] (WING, 2006: 33). Porém, essa concepção, que aparenta ser nova para a área de Comunicação, segundo Walter Teixeira Lima Junior (2011: 49), "já era desenvolvida no final dos anos 60, do século passado, por profissionais estadunidenses que começaram a entender o funcionamento de computadores e banco de dados, na tentativa de utilizar esses dispositivos tecnológicos para obter informações não-triviais".

Os novos processos comunicativos, que dependem cada vez mais da máquina computacional, se associados ao ato de pensar computacionalmente – que possui relação

---

[217] Versão adaptada do trecho: "We have witnessed the influence of computational thinking on other disciplines" (WING, 2006: 34).

[218] Versão adaptada do trecho: "Computational thinking is a fundamental skill for everyone, not just for computer scientists" (WING, 2006: 33).

intrínseca com o uso de diferentes níveis de abstração associado às características da Ciência da Computação[219] – pode fazer com que os profissionais de RP não sejam mais apenas consumidores e passem a ser, também, produtores de tecnologias. Sem a necessidade de tornarem-se programadores, mas adquirindo capacitação suficiente conhecer a parte estrutural da rede, uma gama de possibilidades, seja na resolução de problemas estruturais ou de conteúdo, poderia ser explorada de maneira mais eficaz (PEARSON, 2009).

Isso decorre do fato de que a capacitação na área poderá permitir a inserção desses profissionais, com mais facilidade, no contexto de constante mudança das tecnologias, produzindo insumos para a continuidade na excelência dos serviços prestados e tentativa de democratização da informação, por meio do desenvolvimento de interfaces amigáveis, que possibilitem a instrumentalização e, por conseguinte, a interação entre usuários (PEARSON, 2009).

Tal ensejo possibilita a constatação de que o pensamento computacional engloba a ideia de antecipar, prevenir, proteger, recuperar e acelerar cenários que auxiliam na compreensão do comportamento humano, possuindo, portanto, caráter universal, ao basear-se na identificação do poder e dos limites dos processos computacionais. Ou seja, possui o intuito de aplicar a criatividade humana – e ausente nas máquinas computacionais, que apenas seguem um protocolo pré-programado – às tecnologias, de modo a facilitar a resolução de problemas por meio das seguintes características: não ser restrito apenas à programação, mas ao entendendimento do conceito do objeto, utilizando-se de múltiplos níveis de abstração; ter habilidades para interagir em diferentes ambientes e não apenas de maneira mecânica; pensar como humanos e não como máquinas, ou seja, utilizar-se da criatividade, algo que as máquinas não possuem; e não limitar-se a gerar novos *softwares* e *hardwares*, mas saber a importância e a funcionalidade que terão para os públicos que os utilizarem (WING, 2006).

Ao obter os conhecimentos necessários acerca dos limites e potencialidades das novas tecnologias e – de acordo com os objetivos e intenções das empresas – fornecer interfaces mais amigáveis aos públicos de interesse, aumentar-se-ia a chance de crescimento do número de usuários e, consequentemente, de consumidores de produtos e serviços das empresas, além da formação de pontos de vista acerca das organizações, potencializando-se, caso bem administrada, a reputação corporativa. Por assim dizer, a importância de um profissional de Relações Públicas, devidamente capacitado, inserido neste cenário, é significativa, já que seria possibilitada a liberdade de expressão, manutenção da qualidade e pertinência informativa do

[219] A Ciência da Computação possui um conceito mais abrangente do que o de programação de computadores (WING, 2006).

conteúdo e, ao mesmo tempo, a participação de todos os públicos estratégicos, no caso das empresas.

Resumidamente, com uma apropriação tecnológica adequada facilitar-se-ia o monitoramento de comentários dos públicos estratégicos das organizações, aumentar-se-ia a possibilidade de estabelecer relacionamentos e, consequentemente, tornar-se-ia possível obter um fortalecimento de reputação. Essa avaliação de resultados – que ainda é "uma área com muitas fragilidades, mesmo que profissionais do mercado e da academia invistam tempo, orçamentos e intelectos no sentido de ampliar as alternativas de avaliação e de mensuração" (FARIAS, 2009a: 102) – é peça-chave de ações de RP, como destaca Luiz Alberto de Farias (2009a: 101): "Os planos de comunicação partem dos macro-objetivos que as organizações traçam e não podem deixar de lado sistemas de acompanhamento de resultados".

Nessa mesma perspectiva, pelas leituras e entrevistas realizadas, a importância do entendimento da estrutura da rede e domínio das técnicas de mensuração é fundamental para se fazer um cruzamento com o conhecimento de comunicação e análise, entregando um relatório completo à empresa que utiliza os serviços de articulação de redes sociais conectadas. É o que destaca Eduardo Gomes Vasques, do Grupo TV1:

> [...] porque, na prática, a gente obviamente entrega uma análise qualitativa, o motivo de usuários terem determinado tipo de comportamento, a razão de determinada atitude ter acontecido, qual é o sentimento em relação à marca, mas eu preciso mensurar as ações[220]. Sem a coleta desses dados e o cruzamento dessas informações eu não consigo ter uma análise qualitativa. Então, nesse ponto, é importante para o profissional ter contato com essas áreas mais técnicas e que podem contribuir bastante. (VASQUES, 2012)

4.2.3 Relevância da informação: contribuição para a assertividade de ações corporativas

Desde que o homem começou a se utilizar das tecnologias como extensão do complexo de memória, a "cabeça" focou-se em aspectos qualitativos e a parte quantitativa passou a ser, cada vez mais, de responsabilidade das máquinas computacionais. Sem a

[220] A mensuração das ações, ou seja, a apresentação de números que forneçam embasamento para as avaliações qualitativas é importante, partindo-se da premissa que "As avaliações qualitativas [...] acabam por não apresentar plenas condições de convencimento, em especial se levarmos em consideração que a maior parte dos executivos é pragmática e nem sempre consegue confiar em elementos qualitativos como suporte para seus planejamentos e decisões" (FARIAS, 2009a: 102).

preocupação com a memorização de todas as informações recebidas durante o dia, possibilitou-se o aumento do consumo e a troca entre diferentes pessoas na esperança de sintetizar uma nova informação. A comunicação ganha importância neste processo ao tentar fornecer equilíbrio entre discurso[221] e diálogo[222]. Porém, para adquirir caráter mais científico – como visto no primeiro capítulo desta dissertação – precisa utilizar-se de terminologias baseadas em referenciais teóricos confiáveis e não apenas em parâmetros do senso comum (SILVEIRA, 2009; FLUSSER, 2007).

Atualmente, porém, a conceituação de diversos termos não é clara, podendo-se perceber, por exemplo, que dados, informações e subsídios são tratados, muitas vezes, como sinônimos (LIEDKE, 2011). Segundo Luciano Floridi (2010: 20):

> Nas últimas décadas, se tornou comum adotar uma Definição Geral de Informação (GDI), considerando a soma entre dados e significado. GDI se transformou em um padrão operacional, especialmente em campos que tratam dados e informações como materiais que podem ser manipulados (considerar, por exemplo, expressões agora comuns, como 'mineração de dados' e 'gerenciamento da informação').[223]

Nessa perspectiva, ao consultar o *Dicionário de Filosofia*, redigido por Mario Bunge (2006: 197), observa-se que na perspectiva científica:

> O termo 'informação', se não o conceito, transbordou da engenharia, contaminando primeiro a biologia (em particular a genética), depois a bioquímica (e por seu intermédio a biologia molecular), a psicologia, a sociologia e mais ainda. Uma razão para tão rápida expansão é que, em cada caso, à palavra 'informação' foi tacitamente atribuída uma significação diferente.

Além disso, tomando a semântica como referência, Bunge (2006: 198) complementa que:

> Foram feitas numerosas tentativas de elucidar o conceito de significado em termos de informação. Todas elas estavam condenadas a malograr por duas razões. Primeira, porque [...] quantidade e conteúdo da informação não estão

---

[221] Segundo Vilém Flusser (2007: 97): "[...] cada discurso pode ser considerado parte de um diálogo".

[222] De acordo com Vilém Flusser (2007: 97): "Cada diálogo pode ser considerado uma série de discursos orientados para a troca".

[223] Versão adaptada do trecho: "Over the past decades, it has become common to adopt a General Definition of Information (GDI) in terms of data + meaning. GDI has become an operational standard, especially in fields that treat data and information […], stuff that can be manipulated (consider, for example, the now common expressions 'data mining' and 'information management')".

> relacionados. Segundo, porque o significado não está relacionado com o conceito de probabilidade objetiva que ocorre na teoria da informação.

Para Luciano Floridi (2010), a informação pode ser constituída por diferentes tipos de dados. Embora não exista um padrão e informações diferentes possam ser incluídas – dependendo das circunstâncias e análises realizadas – em categorias diferentes, cinco classificações básicas são frequentemente utilizadas: dados primários (principais dados armazenados dentro de um banco de dados); dados secundários (o inverso de dados primários, caracterizados por sua ausência); metadados (indicações a respeito da natureza de alguns dados, em geral primários); dados operacionais (decorrem da dinâmica que envolve todo o sistema de operações); e dados derivados (extraídos de fontes indiretas para efeitos comparativos ou quantitativos de análise, ou seja, criados a partir de dados existentes).

Na presença de dados (estruturados) há dois caminhos a seguir: o da informação do ambiente[224] ou de informação como conteúdo semântico[225]. Dessa segunda possibilidade surgem mais duas variedades principais: instrucional e factual (FLORIDI, 2010).

A instrucional pode ser um tipo de informação do ambiente ou de conteúdo semântico, dependendo se o significado é uma característica exigida. Em ambos os casos, porém, informações instrucionais não são sobre uma situação, fato, modelo, descrição ou representação. Pelo contrário, servem para contribuir para que sejam externados (FLORIDI, 2010).

Por sua vez, informações factuais – sempre inseridas no conteúdo semântico – são a forma mais comum na qual a informação é compreendida e também uma das mais importantes, já que ao se envolverem com informações verdadeiras são condições necessárias para adquirir conhecimento. Em contrapartida, ao basearem-se em inverdades geram desinformação (FLORIDI, 2010).

Tais definições permitem dizer que a informação existe desde o início do desenvolvimento da raça humana, já que sempre foram criadas maneiras de se registrar, preservar e passar determinadas informações, por diversos tipos de suporte. Inicialmente por sinais de fumaça e pinturas rupestres e, posteriormente, pelo papel e pelas novas tecnologias. Nesse sentido, a informação era – e ainda é – utilizada com o objetivo de reduzir incertezas

---

[224] Informações do ambiente (*environmental information*) podem ser significativas, independentemente de um informante inteligente, como, por exemplo, os anéis concêntricos visíveis na madeira de um tronco de árvore cortado, permitindo estipular sua idade (FLORIDI, 2010).

[225] Informações como conteúdo semântico decorrem de dados significativos e bem formados. Podem ter duas variedades principais: instrucional e factual (FLORIDI, 2010).

(PEREIRA, S., 2008; MAGALHÃES, 2011). Segundo João Antonio Zuffo (2003: 44), por exemplo:

> A informação é o conjunto de resultados ou dados obtidos da coleta de sinais. Caracteriza-se por sua utilidade para aplicações presentes ou futuras. [...] um sinal informativo é caracterizado por sua imprevisibilidade e coerência, formando padrões com significado próprio; também o instante em que a informação é fornecida é importante, por determinar a maior ou menor utilidade das informações recebidas. As informações destituídas do tempo transformam-se em simples dados. (ZUFFO, 2003: 44)

Ou seja, percebe-se que a informação já era administrada antes mesmo do advento do computador, mas que, obviamente, com as novas tecnologias, desenvolveu-se com mais velocidade e ganhou importância no ambiente corporativo, já que se tornou o combustível para a tomada de decisões estratégicas (PEREIRA, S., 2008; MAGALHÃES, 2011). Tanto que, na perspectiva de Relações Públicas, costuma-se aplicar a ideia de que "A informação é a matéria-prima que dá suporte ao processo de relacionamentos, buscando a interação entre instituições e públicos" (MOURA, 2004: 97). Ou seja, o elo de ligação entre empresas e *stakeholders*.

Na Web este processo se intensifica – como foi possível perceber pelos relatos dos entrevistados na pesquisa qualitativa do capítulo anterior – uma vez que os usuários "podem distribuir de maneira dinâmica informações provenientes de bancos de dados e outros repositórios", por meio de uma "infraestrutura [que] permite armazenar, buscar, recuperar, copiar, filtrar, manipular, visualizar, transmitir e receber informação" (SHAPIRO; VARIAN, 1999: 21).

Diante dessa conceituação e da conjuntura apresentada, inicia-se a análise sobre a importância da relevância da informação como alternativa para otimizar as práticas de Relações Públicas. Com outro enfoque, o assunto foi previamente introduzido por Rafael Vergili (2011c).

Basicamente, entende-se que relevância da informação é um conceito essencial de documentação, recuperação e ciência da informação, que ainda não foi compreendido em sua plenitude (MIZZARO, 1997). Em busca de tornar a definição mais clara, Mario Bunge (2006: 341) exemplifica que "o objeto A é relevante para o objeto B, se e somente se A fizer alguma diferença para B, ou B depender de A. A relevância relaciona fatos (F), construtos (C), ou construtos e fatos".

A relevância da informação envolve, portanto, uma relação que se baseia em determinado contexto e um número de manifestações que possibilitam uma suposição ou

certeza de que algumas seleções, inferências e intencionalidades são aplicadas a determinado grupo. Ou seja, interações entre objetos tangíveis – como documentos, máquinas e processos – e objetos intangíveis – caracterizados por ideias, conceitos e informações – externando propriedades com atualidade e utilidade, explícitas ou implícitas, sempre sob o prisma da mediação, que pode ser formada por força, grau, qualidade ou quantidade (SARACEVIC, 2007). É nessa perspectiva, que Linda Schamber (1994) defende que o campo não deve ser desanimado por desentendimentos, mas incentivado por semelhanças entre perspectivas características da relevância.

Já em uma nova realidade, com o desenvolvimento de tecnologias da informação, foi criado um elemento propulsor para os estudos acerca da noção de relevância. Nesse panorama, levando em consideração duas categorias básicas de relevância – sistemas e seres humanos – e os graus de problemas e conflitos envolvidos no processo, dois mundos interagem entre si: o mundo humano e o mundo da Tecnologia da Informação (SARACEVIC, 2007).

Diante disso, pode-se afirmar que a evolução tecnológica propiciou mudanças drásticas na maneira de obter, organizar, armazenar, preservar, pesquisar, recuperar e usar a informação. A relevância é, neste contexto, tratada principalmente no mundo humano, porque apesar de envolver também o aprimoramento dos sistemas de informação, pode ser considerada prioritariamente como uma condição humana, já que trata de um fator preponderante para o homem se comunicar de maneira eficaz (COPPOLA, 2002; GREISDORF, 2000).

4.3 Formas de contribuição do profissional de Relações Públicas nas redes sociais conectadas: construção de relacionamentos e consequente fortalecimento da reputação corporativa

Com base no contexto desenvolvido anteriormente e, principalmente, nos resultados de duas pesquisas (quantitativa e qualitativa) apresentadas no decorrer desta dissertação, procurou-se verificar as exigências do mercado sobre o profissional de Relações Públicas e, por consequência, compará-las mais adequadamente com a deontologia da profissão.

Nesse sentido, percebe-se que o RP, utilizando-se do mapeamento dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades[226] da organização, devido às características das redes, pode coletar informações mais detalhadas do ambiente em que a empresa está inserida, agregar valor ao que será distribuído por todos os departamentos e, por consequência, gerar um discurso alinhado na Web, aumentando a chance de relacionamentos baseados em fatos reais, mas que tenham intenção de promover a imagem e reputação corporativa. Evita-se, portanto, o discurso puramente mercadológico, que busca unicamente a comercialização de produtos e o lucro, passando-se, assim, a se buscar, com relacionamentos mais duradouros, uma opinião pública favorável – como discutido mais detalhadamente no segundo capítulo da presente dissertação – que beneficiará a empresa tanto em questões institucionais quanto em questões promocionais (STRAUBHAAR; LAROSE; DAVENPORT, 2010; MACNAMARA, 2010; KUNSCH, 2003; FARIAS, 2009a; TERRA, 2008). Sob este prisma, Luiz Alberto de Farias (2009a: 94) explica que:

> A interação das organizações com os agentes internos e externos, visando à participação no processo construtivo da opinião pública – responsável pelas mobilizações em relação às organizações, tanto positiva quanto negativamente –, leva à estruturação de relacionamentos de maior duração e, por isso, mais eficientes e com relação custo/benefício mais interessante.

Com a busca constante pela comunicação integrada, como demonstrou a pesquisa qualitativa do capítulo anterior, segundo Flavio Schmidt (2011: 105), as empresas devem ter "presença efetiva no ambiente analógico e digital". Ambos são complementares e deve-se sempre procurar a interação com as pessoas, combinando o modo de criação da identidade adequado, em conjunto com estratégias de relacionamento institucional direto. O profissional de Relações Públicas, nessas circunstâncias, contribuiria – além das características mencionadas anteriormente – com a disponibilização de serviços mais adequados para a interação entre empresas e *stakeholders*.

Tendo como base os resultados expostos nas pesquisas do terceiro capítulo, verifica-se que o objetivo principal das empresas presentes nas redes, com 77,3%, é o relacionamento. Neste cenário, o RP – caso inserido adequadamente, o que não acontece atualmente, de acordo com a pesquisa quantitativa – teria papel importante no mercado atual, fortemente

[226] O modelo de identificação de forças (Strenghts), fraquezas (Weakness), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) que poderão afetar o desempenho da organização é chamado de Análise SWOT. Ressaltando a importância dessa avaliação, Philip Kotler (2000: 98) afirma que "uma unidade de negócio tem que monitorar importantes forças macroambientais (econômico-demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e significativos agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros".

influenciado pelas novas tecnologias, uma vez que "Os sujeitos individuais e coletivos tecem e vêem tecidos os significados sociais: têm nas Relações Públicas um agente de mediação, de interpretação e de reinterpretação" (FARIAS, 2009b: 147). Ou seja:

> As Relações Públicas apresentam, assim, uma função dialógica, por meio da qual criam campo de pensamento que permite o equilíbrio entre interesses por meio de interpretação de significados e da ação pontual ou permanente de integração entre acontecimentos e as suas teias de representações nos espaços simbólicos de disputa e de conflitos e, possivelmente, de encontro e diálogo. (FARIAS, 2009b: 145)

Paradoxalmente, ainda de acordo com as pesquisas, em 69,8% das organizações, nenhum profissional de Relações Públicas está inserido nos núcleos responsáveis pela articulação de redes sociais conectadas. Além disso, os respondentes da pesquisa são profissionais jovens, geralmente enquadrados na faixa dos 21 a 25 anos (35,8%) e graduados (45,3%) há aproximadamente um período de 2 a 5 anos (30%). A maioria, com 41,5%, é composta por jornalistas. Em 86,8% dos profissionais verifica-se, também, ausência de formação complementar em RP, seja por cursos livres, extensões universitárias ou Pós-graduação Lato Sensu. Em compensação, apesar de se caracterizar pela minoria dos profissionais, 41,5% possuem formação complementar em "Desenvolvimento Web", ou seja, possuem conhecimentos – mesmo que básicos – sobre a parte estrutural da rede.

Estas últimas características, principalmente pelas entrevistas presenciais realizadas no decorrer da pesquisa qualitativa, reforçam o discurso para uma formação dos comunicólogos e, principalmente, de Relações Públicas que desejem se inserir nesse novo nicho de mercado, a necessidade de cruzamentos de campos do conhecimento, especialmente com o Marketing e na parte estrutural da rede, como destacou André Giuliese, em entrevista para a presente dissertação:

> Nesses profissionais de comunicação cada um tem sua especificidade. Eu acho que para redes sociais você precisa ter a cabeça de comunicação [...], de Relações Públicas, só que é preciso complementar. Esse profissional é importante para uma visão voltada para o relacionamento, mas ele tem que conhecer mais de Marketing e mais de Tecnologia. (GIULIESE, 2012)

A participação mais intensa de profissionais de Relações Públicas no mercado atual poderia passar, portanto, por um aumento na capacitação dos profissionais com o cruzamento de campos do conhecimento. Como observado no relatório de avaliação das entrevistas realizadas para a pesquisa qualitativa do terceiro capítulo, e que podem ser visualizados mais detalhadamente no APÊNDICE E, o mercado tende a exigir profissionais que tenham

conhecimento em Comunicação Social, mas que também entendam da estrutura tecnológica. Essa possível formação híbrida não obrigaria o profissional a programar uma máquina computacional, mas ter noções da lógica do funcionamento para que – ao interagir com especialistas – possa coordenar processos de maneira mais efetiva, aplicando sua capacidade analítica sobre os resultados obtidos, principalmente ao tratar de relacionamento com *stakeholders* e de mensuração em redes sociais conectadas.

No Brasil, a atividade de RP foi regulamentada em um período em que ainda não havia Web, há mais de quarenta anos, o que fez com que muitos profissionais ainda atuantes não tivessem contato direto com as tecnologias recentes em sua formação. A introdução das premissas deontológicas e a consolidação da profissão ocorreram em outra realidade tecnológica. Portanto, torna-se cada vez mais útil, e fator de fortalecimento da profissão, a inserção e o compartilhamento de conhecimentos de profissionais de outras áreas, como destaca Luiz Alberto de Farias (2011: 16): "É também momento para discutir o crescimento do campo, em uma atividade que agrega cada dia mais pessoas – oriundas de diversas matrizes de formação profissional – e amplitude de pesquisas, as quais têm efetivamente consistência e maturidade".

Com o aumento do uso da Web e, em especial, das redes sociais conectadas por parte das empresas, aumenta-se a multiplicidade dos meios de transmissão de informação e deve-se ampliar a preocupação com públicos específicos e segmentados (FRANÇA, 2008). Segundo Carolina Terra (2011a: 15), as empresas de hoje "precisam, sobretudo, ter em vista os públicos estratégicos, considerando que um público indireto hoje pode ser um público prioritário amanhã". Ou seja, a organização "precisa dialogar com seus clientes e estar aberta às vozes que vêm de fora" (TERRA, 2011a: 53), uma vez que:

> Pela web a formação de públicos é mais rápida: nichos e comunidades eletrônicas se formam em torno de interesses, afinidades, perfis e similaridades. O monitoramento também se mostra mais imediato, pois existe a oportunidade de acompanhar esses comportamentos grupais a qualquer hora. (TERRA, 2011b: 274)

Ainda nessa perspectiva, Carolina Frazon Terra (2011a: 36) alinha-se a Paulo Nassar (2008: 26) ao afirmar que nas redes sociais conectadas, a primazia do discurso foi perdida pelas empresas, transformando todos os agentes envolvidos em produtores de conteúdo. Ou seja, "As organizações que querem se engajar nesse ambiente devem estabelecer diálogo, legitimar suas intenções e ações e não apenas realizar campanhas publicitárias e programas de relações públicas unidirecionais" (TERRA, 2011a: 36). Essa interação e os relacionamentos

propiciados pelas redes podem contribuir significativamente para construir uma reputação. Por este motivo, segundo Flavio Schmidt:

> [...] devem-se trabalhar as redes de comunicação de forma dinâmica, em que cada toque, em qualquer ponto, reflita seu posicionamento e impacte todos os demais níveis da rede a fim de receber *feedback* favorável em todos os sentidos. (SCHMIDT, 2011: 105)

À luz desses conceitos, a articulação de redes sociais conectadas, apesar das dificuldades no gerenciamento das solicitações vindas dos públicos da empresa, pode ser muito útil para a construção e fortalecimento de reputação corporativa. De acordo com Agatha Camargo Paraventi (2011: 212): "As mídias digitais têm papel estratégico para a consecução dos objetivos dos planos de relações públicas à medida que proporcionam abertura e participação dos públicos de forma ímpar".

Além disso, como visto mais detalhadamente no segundo capítulo do presente estudo, "a reputação atribuída a uma organização resulta de vários julgamentos pessoais sobre sua credibilidade, confiabilidade, responsabilidade e probidade" (THOMAZ; BRITO, 2007: 143-144). Nesse contexto, de acordo com Luiz Alberto de Farias (2009b: 147), diversos tipos de situações podem ser entendidas, interpretadas e mediadas por profissionais de Relações Públicas, como "Processos judiciais, aparições negativas na imprensa, greves, movimentos difamatórios, multiplicação do poder das mídias sociais [...] e inúmeros outros fatores".

Ao retomar o conteúdo dos capítulos anteriores desta dissertação, vale lembrar, também, que o RP pode, prioritariamente, ajudar na elaboração de conteúdos e relatórios baseados nas redes sociais conectadas; no planejamento e execução de ações de estímulo à participação do usuário; e na indicação dos métodos para analisar os resultados obtidos no ambiente Web. O profissional de Relações Públicas deve identificar as necessidades de cada departamento da empresa, além de avaliar e agregar valor à informação, antes de distribuí-la aos públicos de interesse. Isso é destacado, também, por Renata Santiago, diretora de conteúdo e mídias digitais da In Press Porter Novelli, ao afirmar:

> O que eu acho muito diferente é a cadeira de planejamento que o RP traz da faculdade. [...] E outro ponto que diferencia muito do jornalista é a base que o RP tem na parte de relacionamento. O mapeamento e priorização de públicos para a construção, manutenção e consolidação de relacionamentos são diferenciais do profissional de Relações Públicas. (SANTIAGO, 2012)

Pode-se dizer que, por meio de tais processos, é capaz de fazer com que as organizações trabalhem de forma mais eficaz e tenham vantagens competitivas. Ao participar

efetivamente na articulação de redes sociais conectadas, o profissional de Relações Públicas pode expor algumas razões para sua inserção seja valorizada, como:

> [...] oferecer informações detalhadas e atualizadas da empresa; criar o conhecimento dos produtos e serviços; gerar mailing lists dos prospects da organização; aumentar os lucros pelas vendas dos produtos e serviços na rede; criar um novo canal de venda para os produtos e serviços da organização; distribuir os produtos e serviços da empresa de modo mais rápido e flexível; aumentar o interesse do público para seus produtos e serviços e despertar a atenção dos formadores de opinião: imprensa, outras empresas, instituições e mesmo pessoas; posicionar a organização de forma estratégica como empresa de alta tecnologia e firmar uma imagem empresarial intimamente associada a tudo o que a Web representa; abrir um novo canal de comunicação interativo com o consumidor; reduzir custos de venda, distribuição e promoção; desenvolver conexões com empresas e pessoas que possam influenciar o sucesso de seus negócios; encontrar novos parceiros em todo o mundo. (PINHO, J. B., 2003: 92)

Além disso, para criar processos eficazes de comunicação, dois atributos são fundamentais na articulação de redes sociais conectadas: capacidade de constituir e (re) programar redes e capacidade de conectar e ampliar as chances de cooperação entre usuários (CASTELLS, 2009).

Por essa razão, ao exercer a função de articulador de redes sociais conectadas, o RP deve ajudar a definir as necessidades e possíveis atividades dos usuários do ambiente Web, além de identificar e distribuir conteúdo de qualidade, priorizando informações importantes, customizadas e com linguagem adequada para cada público que utiliza as redes. Nesse sentido, o profissional de Relações Públicas acaba por adquirir uma função de gerenciar as habilidades de outros articuladores e, por este motivo, ainda pode não estar tão inserido na parte operacional, como constatado na pesquisa quantitativa.

Todavia, é preciso ressaltar que mesmo para atuar como um coordenador das ações nas redes sociais conectadas é preciso que o RP adquira conhecimentos e habilidades para poder dialogar com eficiência e eficácia com diferentes profissionais e públicos, como ressalta Eduardo Gomes Vasques, do Grupo TV1:

> O problema que existe hoje – para contratar profissionais nessa área digital – é que ou a pessoa entende muito de mídias sociais e pouco de comunicação ou entende muito de comunicação e pouco de mídias sociais. É muito difícil achar alguém que consiga unir esses dois tipos de conhecimento. (VASQUES, 2012)

CONSIDERAÇÕES FINAIS



Figura 10: Ideia de continuidade. Concluir uma etapa e saber que ainda existem muitos degraus pela frente.
Fonte: Getty Images – Crédito: Altrendo Images.

> Não são apenas os líderes e organizações que estão mais expostos. Não são apenas as reputações. Tudo está mais exposto, para o bem ou para o mal. (ROSA, 2007: 64)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicia-se a última parte desta dissertação, que se convenciona chamar de "Considerações Finais", sem a pretensão de concluir o debate sobre o tema abordado. Na tentativa de colaborar com uma das abordagens possíveis para tão vasto objeto de estudo, fica a expectativa de que novos desdobramentos ocorram nos próximos anos de pesquisa.

Entende-se, inclusive, que outros importantes eixos poderiam ser considerados na relação entre a deontologia da profissão, a baixa inserção de profissionais de Relações Públicas na articulação de redes sociais conectadas e o objetivo principal de relacionamento pelas grandes empresas do Brasil. Porém, destacou-se a formação complementar na parte estrutural da rede para que, diante da metodologia aplicada, não se fugisse do propósito inicial da presente dissertação.

Diante desse pressuposto, vale esclarecer que, apesar da presença no título da dissertação, o mais importante neste estudo não são as "redes sociais conectadas", como Twitter e Facebook, que podem ser passageiras no longo prazo, seja por modificações estruturais ou de interface. Como comentado no primeiro capítulo, elas evoluem e ficam obsoletas em um período cada vez menor e estudos sobre este objeto podem se tornar datados. As redes sociais conectadas servem, nesse sentido, como pano de fundo para expor o modelo de conversação proporcionado pela Web, esse sim considerado mais duradouro, que permite o contato entre públicos e organizações em diversas plataformas.

A *Netscape*, criadora do primeiro *browser* (navegador) comercial[227], por exemplo, não é lembrada por quase nenhum dos jovens que nasceram em meados dos anos 80 (BOGO, 2000; BRIGGS; BURKE, 2006; CASTELLS, 2003; SHAPIRO; VARIAN, 1999). E, seguindo esta linha de raciocínio, é possível dizer que as próximas gerações não tenham conhecimento das primeiras redes sociais conectadas desenvolvidas devido à velocidade com que se disseminam e se tornam obsoletas.

Alguns empresários e acadêmicos da área de Comunicação, equivocadamente, reduzem a importância e potencial que a Web pode ter, destacando-a apenas como mais uma ferramenta para publicação de textos e autopromoção, dando conotação de uso sempre de

[227] Como detalhado no primeiro capítulo desta dissertação, o navegador Mosaic 1.0 foi lançado pela empresa *Mosaic Communications*, em 1993. Posteriormente, a empresa alterou seu nome para *Netscape Communications*. O navegador comercial Nestcape Navigator foi apresentado em outubro de 1994, tendo seu código-fonte liberado apenas em 1998, reagindo à competição com a Microsoft (BOGO, 2000; BRIGGS; BURKE, 2006; CASTELLS, 2003).

maneira instrumental (LOVINK, 2006). Com infindáveis maneiras de apropriação, há um campo enorme de possibilidades a ser explorado, mas, para isso, é preciso ter capacidade para julgar uma rede ou um programa não somente pela sua praticidade de uso, mas por suas aplicações inexploradas, potencialidades e eficácia.

Não se deve transformar as redes sociais conectadas em um simples Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), nem de maneira ativa, apenas preocupando-se em informar e divulgar produtos e serviços, menos ainda de maneira defensiva, limitando-se a solucionar reclamações. Recomenda-se agir de maneira interativa, objetivando a fidelização dos públicos, com atitude proativa e sem agressividade, fomentando debates, levantando opiniões e solucionando falhas para que as expectativas dos *stakeholders* sempre sejam atendidas (PINHO, J. B., 2003).

À luz desse novo contexto tecnológico, em que diversos profissionais precisam adquirir capacitação e entendimento do ambiente para exercer tarefas e funções em sua plenitude, Mário Rosa (2007: 62) constata que:

> [...] o que nos separa da década passada, dos anos 1990, não são apenas dez anos. É uma unidade histórica inteira: uma era. O que nos separa da década anterior é um abismo histórico. [...] Passamos a enfrentar novos desafios, novos riscos e passamos também a divisar novas oportunidades em tudo que diz respeito à percepção e à exposição de imagens públicas ou institucionais.

Nesse sentido, verificou-se, por meio das pesquisas de campo (quantitativa e qualitativa), que os profissionais de Comunicação Social e, principalmente, os de Relações Públicas, devem se adaptar a novas barreiras culturais, estratégicas e econômicas, muitas delas criadas pelas inovações tecnológicas. Há mais de quarenta anos, quando a atividade de RP foi regulamentada no Brasil, a tecnologia não era a mesma dos dias de hoje. Os princípios que norteiam a profissão foram pensados em um panorama totalmente diferente do atual, mas o principal foco de mudança deve ocorrer por parte dos profissionais e das organizações.

Como indica Jim Macnamara (2010), a mudança tecnológica provoca enormes mudanças na área de Comunicação e, por consequência, são necessários diversos ajustes nos modelos de negócios das organizações para que continuem competitivas. Nesse novo cenário apresentado, de acordo com Manuel Castells (2003), as empresas devem realizar adaptações como: inovação, flexibilidade no trabalho e investimento na rede.

Ao tratar, ainda, da relação entre organizações e Internet, segundo José Benedito Pinho (2003: 91), o aumento do uso da Web possui relação, também, com a ideia de que organizações, dos mais variados portes, desejam ser identificadas futuramente como pioneiras

no uso de redes sociais conectadas com sucesso. Nesta seara, o monitoramento – até mesmo da reputação corporativa[228] – ganha importância ao facilitar um replanejamento constante de estratégias para agradar aos públicos de interesse.

Ressalta-se, todavia, que nem todas as organizações precisam, obrigatoriamente, adentrar nesta seara, mas aconselha-se a participação neste tipo de diálogo para esclarecer possíveis dúvidas, demonstrar interesse no relacionamento com *stakeholders* e reforçar a imagem institucional, além de propiciar ao usuário a sensação de pertencimento de grupo e interatividade por meio do contato direto com empresas (TERRA, 2008).

O cerne da questão é que, como mencionado no parágrafo anterior, a empresa pode até optar por ignorar menções à sua marca nas redes sociais conectadas, mas precisa ter consciência de que não participar desse ambiente não vai impedir que a conversação entre públicos de interesse – em qualquer país em que há liberdade de expressão – ocorra. Não há como coibir a interatividade entre usuários, então se recomenda a participação para que eles possam obter respostas corretas, sem distorções de terceiros (MACNAMARA, 2010). Ou seja, "as conversações estão ocorrendo com ou sem a participação das organizações, de modo que, quando são ignoradas, podem representar danos de reputação difíceis de ser recuperados" (TERRA, 2011b: 271).

Portanto, pode-se dizer que as redes sociais conectadas oferecem às organizações a oportunidade de dialogar, de maneira direta, com seus *stakeholders*, podendo gerar aumento de visibilidade da marca, além de credibilidade e humanização da empresa. Para lidar com o relacionamento entre organizações e diversos públicos em um ambiente calcado na tecnologia, que tende a ser mais utilizado a cada dia, entende-se que é cada vez mais evidente a necessidade de um profissional especializado em articular redes, que empregue esforços constantes na disseminação de informações atualizadas e respostas imediatas aos públicos de interesse (MACNAMARA, 2010: 332).

Para Jim Macnamara (2010), na perspectiva de articulação, o uso da Web – devido ao contato mais direto e personalizado – pode aproximar empresas de seus públicos de interesse, mas deve-se ter clara a dificuldade de se gerenciar completamente o fluxo de informação presente em todas as redes sociais conectadas existentes. Porém, a presença de um profissional capacitado pode ajudar a conscientizar os colaboradores da organização sobre a melhor maneira de fazer a divulgação de informações, além de articular as redes de maneira

---

[228] De acordo com Cíntia da Silva Carvalho (2011: 133): "É preciso saber desenvolvê-la e defendê-la [reputação] adequadamente nesse meio, de maneira a monitorar e gerenciar as interações de experiências, impressões, crenças, sentimentos e conhecimentos que as pessoas possuem acerca de determinada empresa".

adequada para fortalecer relacionamentos e, consequentemente, adquirir endosso de diversos públicos à imagem institucional e reputação corporativa, que afetam "diretamente o desempenho comercial" (CARVALHO, C. S., 2011: 133).

Além disso, é preciso ter consciência de que, ao participar de redes sociais conectadas, em que o impacto das mensagens é instantâneo, as empresas tendem a ficar mais vulneráveis e sujeitas às benesses, calúnias, injúrias e difamações presentes na Web. Em contrapartida, os comentários positivos recebidos pelos públicos de interesse da organização podem ser entendidos como uma retribuição pelas informações distribuídas, ou seja, um sinal de aprovação e recomendação dos serviços de determinada empresa, o que a motivaria a manter a prática. Também é possível obter: retorno de opinião do consumidor acerca da organização e seus produtos e serviços; fortalecimento da relação entre a empresa, seus públicos e a mídia em geral; e destaque nos *rankings* de busca da Internet, possibilitando um fortalecimento de imagem e reputação (TERRA, 2008).

Apesar dos possíveis benefícios do uso das redes sociais conectadas por empresas, apresentados no decorrer do parágrafo anterior, vale destacar que o diálogo e os relacionamentos presenciais continuam sendo importantes. Não se deve tratar a Web como a solução para todos os problemas corporativos, mas como um complemento para atividades desempenhadas quando as premissas deontológicas da profissão foram desenvolvidas.

Um plano de comunicação completo não pode se valer apenas das redes sociais conectadas como único meio para atingir os *stakeholders* de uma organização, até porque, entre outros motivos, segundo José Benedito Pinho (2003), a falta de prática no manuseio de alguns sistemas, não só por articuladores como de alguns públicos de interesse da empresa, além da falta de acesso à Internet e, especialmente, à banda larga por toda a população, pode limitar o acesso a alguns tipos de público. Nessa perspectiva de complementaridade de ambientes e plataformas a serem utilizadas para a construção de relacionamentos, de acordo com Luiz Alberto de Farias (2009b: 147):

> A atuação de Relações Públicas – como se defende atualmente – é estratégica. É claro que não se podem deixar de lado as ações pontuais, operacionais, sem as quais a estratégia não se efetiva, mas pensar em termos de médio e longo prazos se torna cada dia mais exigível, pois os resultados organizacionais ideais passam por conceitos que não podem ficar restritos somente ao plano da comunicação ou ao do saber-fazer. Talvez por isso as Relações Públicas sempre tiveram certa facilidade em compreender as necessidades das empresas. Precisam apenas não deixar de perceber as inúmeras transformações que estão – e, parece, sempre estarão – em curso.

Cynthia Polzer, Gerente de Mídias Sociais da FSB, ao emitir sua opinião pessoal, diz acreditar "que o profissional de Relações Públicas é o mais qualificado para trabalhar relacionamento. Até mesmo olhando a grade curricular da maioria dos cursos dá para perceber que ela privilegia o relacionamento. Entendo que essa é a função principal do RP". Ao abordar essa questão, Margarida Maria Krohling Kunsch relata que:

> As relações públicas constituem parte integrante do subsistema institucional das organizações, tendo como papel fundamental cuidar dos relacionamentos públicos desses agrupamentos sociais, os quais podem ser configurados tendo em vista diferentes tipologias e características estruturais, que vão das instituições públicas às organizações privadas e aos segmentos organizados da sociedade civil ou do terceiro setor. (KUNSCH, 2011: 10)

Cíntia da Silva Carvalho (2011: 122-123) complementa o pressuposto básico supracitado, ao mencionar que:

> [...] os profissionais dessa área [Relações Públicas], devido à sua formação na gestão dos públicos e da comunicação com eles, podem ser considerados mediadores de situações controversas, bem como dos relacionamentos das organizações com seus *stakeholders*, por meio da comunicação dialógica.

Partindo-se dessa ideia, é válido ressaltar que o profissional de RP deseja ser mais inserido no mercado[229], justamente por ter capacidade para lidar com reputações, principalmente devido ao conhecimento adquirido no desenvolvimento e implementação de políticas de comunicação no que tange aos relacionamentos entre empresas e públicos de interesse (FORTES, 2003). Ao seguir essa linha de raciocínio, Luiz Alberto de Farias (2001: 148) declara que:

> Pensamos que sejam as relações públicas as mais adequadas para, juntamente com as políticas de recursos humanos, fortalecerem a identidade da empresa no âmbito interno e trabalharem no sentido de trazer os líderes naturais à expressão, à participação e à colaboração no sentido de ampliar a força organizacional, que deve partir de um equilíbrio interno.

[229] Porque Relações Públicas quer mais espaço: Experiência em lidar com reputações, mercado em crescimento, redes sociais e linha direta com o CEO. 2011. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/maximidia/seminarios/2011/10/05/Porque-Relacoes-Publicas-quer-mais-espaco.html>. Acesso em: 06 jul. 2012.

Agências como CDN, Edelman Significa e In Press Porter Novelli, entrevistadas na pesquisa qualitativa, defendem, inclusive em palestras[230], que o relacionamento com públicos de interesse das empresas contratantes devem ser atribuídos à área de comunicação corporativa, com destaque para Relações Públicas, uma vez que:

> No âmbito administrativo, a comunicação deverá auxiliar os processos gerenciais (planejamento, organização, coordenação e controle), motivando, envolvendo e comprometendo pessoas, setores da empresa e instituições externas (*stakeholders*) que fazem parte ou interagem com a empresa. A comunicação institucional terá a função de promover boas relações dos setores da empresa, da empresa com os *stakeholders*; minimizar situações de potenciais conflitos e crises, bem como de auxiliar na gestão do valor da imagem e da reputação da empresa. A comunicação mercadológica, por sua vez, deverá promover boas negociações junto aos fornecedores, bem como persuadir os clientes a adquirir os produtos da empresa e mantê-los fidelizados, numa relação de longo prazo. (YANAZE; FREIRE; SENISE, 2010: 146)

Ainda na seara dos públicos com que o profissional de RP deve lidar, pode-se afirmar que "Os *stakeholders* crescem em importância para a organização, fazem que ela observe seus ambientes (interno e externo) e tente compreender melhor sua identidade, imagem e reputação, gerenciando-os estrategicamente" (CARVALHO, C. S., 2011: 119). A partir dessa premissa, é visível uma tendência, baseada em fortes investimentos na Web, de se tentar otimizar relações e negócios de empresas nesse novo ambiente, em que há troca de informações constante e possibilidade de fortalecimento ou perda de imagem e reputação rapidamente, como explica Cíntia da Silva Carvalho (2011: 132):

> Se preservar uma boa imagem sempre foi importante para a sobrevivência de uma instituição, no contexto atual, em que as informações circulam na velocidade de cliques no *mouse*, essa tarefa merece total atenção. Há algumas décadas, se uma pessoa ou empresa cometesse um deslize considerado grave, sua desgraça se espalharia pelo círculo de sua comunidade próxima, de sua cidade ou, no máximo, dos habitantes ao alcance das notícias do jornal local. Atualmente, em tempos de internet de banda larga, de Orkut e de YouTube, ela corre o risco de ver sua desgraça exposta em praça pública, em praticamente todo o planeta, numa rapidez incrível.

Como ressalta Mário Rosa (2007: 64), "Isso traz como consequência compreender que a escala do erro mudou. O pequeno erro de uma década atrás pode ser, hoje, a enorme

---

[230] Mídias sociais devem ficar com RP: CDN, InPress Porter Novelli e Edelman Significa defendem que relacionamento em redes sociais deve ser centralizado em comunicação corporativa. 2011. Disponível em: <http://www.proxxima.com.br/proxxima/negocios/noticia/2011/10/05/Midias-sociais-devem-ficar-com-RP.html>. Acesso em: 18 jul. 2012.

contradição". O autor complementa o pensamento ao afirmar que isso ocorre, uma vez que a falha pode ser captada e difundida em uma escala sem precedentes, ou seja, porque "Todos estão mais próximos de nós. E quando tudo está mais próximo, tudo está maior. Inclusive as transgressões, que estão mais expostas do que jamais estiveram" (ROSA, 2007: 64-65).

Trata-se, na perspectiva de Carolina Frazon Terra (2011a: 102-103), "de mais um papel a ser assumido pelo comunicador: o de gestor de imagem nas redes sociais, capaz de avaliar a presença de marca e de propor estratégias que deponham a favor das organizações". Isso porque, no âmbito das redes sociais conectadas – especialmente ao se analisar os resultados obtidos com as pesquisas de campo – evidenciou-se o uso majoritário das mais populares, como Twitter e Facebook, em detrimento da criação de redes proprietárias.

Essa articulação e apropriação "doméstica" (que ocorre de maneira similar a dos usuários comuns, sem um nível de manuseio personalizado), seja por falta de demanda ou pela dificuldade em ampliar a participação do grande público em redes proprietárias de empresas, desmotiva a criação de novas experiências e aparatos com interfaces amigáveis e com funções mais assertivas.

A nítida separação entre os profissionais de Comunicação Social e os de Ciência da Computação ou de Tecnologia da Informação ainda persiste. Investimentos em cursos de monitoramento e mensuração, todavia, podem apresentar o início de uma aproximação entre os campos do conhecimento.

Fazendo referência à transdisciplinaridade e ao pensamento computacional abordado no capítulo quatro da presente dissertação, pode-se dizer que, se associado com os conceitos de gerenciamento e relevância da informação, o desenvolvimento de bancos de dados e a formulação de interfaces, com apoio do design, podem facilitar o acesso à informação e ampliar o alcance que a empresa teria a seus públicos de interesse. Nesse sentido, a mineração em banco de dados também poderia fornecer informações interessantes para uso da organização (PEARSON, 2009; WING, 2006). É o que destaca Walter Teixeira Lima Junior ao afirmar que:

> [...] interação de muitos indivíduos através das redes sociais conectadas gera enorme e variada quantidade de dados (texto, áudio, imagens estáticas, vídeo etc). Minerando os dados inseridos nas redes sociais, o 'sentimento' das multidões pode ser detectado e torna-se uma das mais ricas fronteiras entre a computação e as ciências sociais. (LIMA JUNIOR, 2012)[231]

[231] Documento *online* sem numeração de página.

Nota-se, assim, a importância de que profissionais da área de Comunicação e, no caso, de Relações Públicas, tendem a adquirir, no mínimo, conhecimentos básicos sobre a estrutura das tecnologias para desempenhar as melhores práticas dentro da Web, como destaca Alexander Galloway (2010), que propõe, sob a ótica da ciência da computação, o entendimento da rede, que é regida por um protocolo – já discutido mais detalhadamente no primeiro capítulo desta dissertação – e tem potencial para distribuir informações, antes concentradas apenas em centros tradicionais. Segundo Carl Shapiro e Hal Varian (1999: 22), isso ocorre uma vez que "os fornecedores de conteúdo não podem operar sem os fornecedores de infraestrutura, e vice-versa. A economia da informação refere-se tanto à informação quanto à tecnologia a ela associada".

Fazendo menção, novamente, às entrevistas realizadas na pesquisa qualitativa, percebeu-se que o profissional de Relações Públicas terá que cruzar campos do conhecimento com áreas de: Marketing (para adquirir uma visão mais mercadológica)[232]; Ciência da Computação e Tecnologia da Informação (para atualizar e otimizar os serviços prestados na Web); Jornalismo (para gerenciar informações, de acordo com as técnicas jornalísticas); Design (para elaborar peças gráficas que motivem a participação dos usuários); entre outras, que podem ter mais ou menos utilidade, de acordo com o público que se deseja atingir. Dessa maneira, pode tanto planejar mais adequadamente as ações – gerenciando a *expertise* de cada núcleo de atividade – quanto administrar relacionamentos mais diretamente.

Especificidades, muitas vezes, serão mantidas, já que o profissional de Relações Públicas, ou de qualquer outra área, dificilmente conseguirá constituir um arcabouço suficientemente completo de competências necessárias para elaborar a parte estrutural, visual e de conteúdo na Web. Porém, até mesmo para administrar profissionais capacitados em cada linha de atuação – e não apenas participar da parte operacional – seria necessário ter conhecimentos básicos em cada segmento. Nesse sentido, cruzar campos do conhecimento e conhecer as arquiteturas dos sistemas empregados poderia favorecer a prestação de serviços com excelência e potencialidades ampliadas (WING, 2006; PEARSON, 2009; BACCEGA, 1999; LOVINK, 2006).

---

[232] Apesar de alguns entrevistados destacarem que o profissional de Relações Públicas precisa adquirir visão mais mercadológica, deve-se evidenciar que: "Se relações públicas não estão diretamente associadas a políticas como as de vendas, por exemplo, não se pode esquecer que imagem, conceito, produto e marca associam-se com a percepção da organização e, logo, com os resultados que se podem alcançar" (FARIAS, 2011: 59). Até porque, a imagem e reputação das organizações, muito trabalhadas pela área de RP, são cruciais "para o processo de faturamento, venda de produtos e serviços e, também, para o crescimento dos negócios. Atentar, portanto, a expressões da marca/produtos/serviços na rede não é mais uma questão de escolha, mas de necessidade" (TERRA, 2011a: 102).

Assim, o profissional de Relações Públicas contemporâneo não pode limitar-se à parte operacional. Como destaca Jim Macnamara (2010), o RP precisa ter visão global de todos os processos comunicacionais de uma organização, dando autonomia aos colaboradores[233], mas contribuindo com: fornecimento de instruções; inferências e diretrizes tanto nas práticas *online* quanto nas presenciais; auxílio no alinhamento de discurso entre todos os colaboradores e consequente disseminação de uma mensagem unificada[234]; realização de pesquisas para identificar as necessidades de informação de cada núcleo da empresa; participação proativa, coesa e receptiva no site corporativo e em redes sociais conectadas das quais a organização faz parte; além de monitorar e analisar informações – audiência, credibilidade da fonte e mensagens favoráveis e desfavoráveis ou com conteúdo capaz de produzir potenciais crises – coletadas na imprensa tradicional e, em especial, na Web.

Na prestação de serviços de RP, identifica-se que apenas entender da parte de programação não é suficiente, já que relatórios baseados em análise crítica da Comunicação não conseguiriam ser produzidos. Em contrapartida, somente o olhar de RP, sem mensuração, parece também não contemplar as exigências do mercado. A tecnologia é importante, até mesmo, para oferecer informações estratégicas do mercado para quem sabe manuseá-las, mas o componente humano e a criatividade sempre estarão presentes. A associação entre ambas as partes pode gerar resultados muito melhores para a organização e para a atividade de Relações Públicas. Unir as técnicas de Comunicação, já mencionadas no segundo capítulo, com as camadas tecnológicas – de programação e de Ciência da Computação – evitaria, assim, agir somente na parte de conteúdo, mas atuar, também, nos códigos, gerando novos sistemas que poderiam otimizar a gestão da informação e os relacionamentos entre empresas e *stakeholders*.

Desse modo, acredita-se que a inserção do profissional de RP ocorrerá mais adequadamente a partir do momento em que a sociedade e o próprio mercado considerarem que as técnicas de Relações Públicas são importantes para as suas atividades. Até porque "O valor das relações públicas como função estratégica está em equilibrar os interesses da sociedade com os interesses dos clientes com os quais o profissional trabalha" (PEREIRA, E.,

---

[233] Para Luiz Alberto de Farias (2001: 145): "[...] é importante que as pessoas compreendam que o desenvolvimento da autonomia do indivíduo, dentro da empresa, deva obedecer a uma disciplina interna estabelecida pela cúpula. Do mesmo modo, a liberdade de empreender deve estar associada a um claro compromisso com as expectativas da empresa e com as suas práticas".

[234] De acordo com Luiz Alberto de Farias (2011: 15-16), a missão de RP "é tornar-se ponto de encontro e de entendimento das diversas mensagens organizacionais – internas e externas – dirigidas a todos os públicos de relacionamento, em especial àqueles que têm perfil estratégico nos resultados da empresa".

2011: 141-142). Nessa perspectiva, quanto mais serviços inovadores e de qualidade forem prestados, em decorrência dos resultados obtidos por empresas que empregam profissionais de RP, maior a chance de que outras organizações também o contratem, aumentando sua empregabilidade.

Contata-se que, diante de um novo panorama tecnológico, "[...] uma era digital complexa e repleta de grandes desafios para todos nós" (KUNSCH, 2011: 10), não é a deontologia da atividade que precisa ser alterada, mas a formação de um novo profissional de RP. Os preceitos que norteiam as práticas de Relações Públicas – como a busca por relacionamentos entre empresas e *stakeholders*, além da construção e fortalecimento da reputação corporativa – continuam válidos. O que precisará ser feito – no caso de profissionais que queiram se envolver com tecnologia – é formar um RP que compreenda essa nova realidade[235], entenda a lógica dos processos e, consequentemente, consiga aplicar as premissas deontológicas da profissão nesse novo cenário.

Basicamente, de acordo com as entrevistas realizadas na pesquisa qualitativa, na Web, é possível dizer que os profissionais precisam ter boa adaptabilidade ao novo ambiente, mobilidade profissional e pessoal, estarem atualizados com o que acontece no noticiário global, além de serem criativos e flexíveis, já que lidarão com o público interno e externo a todo o momento, buscando sempre facilitar o acesso a informação da forma mais adequada ao interlocutor. O desempenho da função depende muito, também, do monitoramento constante das redes sociais conectadas com o objetivo de verificar os resultados obtidos e definir novas estratégias e, por conseguinte, racionalizar a organização, tornando-a cada vez mais efetiva.

Joseph Straubhaar, Robert LaRose e Lucinda Davenport (2010) destacam que, apesar de serem debatidas quais são as ferramentas e redes sociais conectadas mais adequadas para os profissionais de RP, uma boa redação – indicada para públicos e veículos específicos – e o entendimento de cada público e processo de comunicação, por meio de pesquisa, ainda são condições *sine qua non* para a excelência dos serviços.

Portanto, sendo alfabetizado digitalmente e sabendo os limites e potencialidades da tecnologia, o papel do profissional de Relações Públicas será, cada vez mais, o de procurar sugerir às organizações meios para atingir pessoas que não tiveram seus desejos suficientemente despertados, para que, voluntariamente, busquem informações a respeito de

---

[235] Segundo Mário Rosa (2007: 65): "Gerir reputação, nos dias de hoje, significa, em primeiro lugar, compreender o ecossistema digital ao nosso redor e, com base nessa compreensão, agir sobre as variáveis da prevenção. Essa é a resposta prática para romper os grilhões dos velhos condicionamentos, na questão da imagem e da reputação".

determinado assunto. Além disso, poderá ajudar a definir as necessidades de informações e possíveis atividades dos usuários das redes sociais conectadas; identificar e distribuir conteúdo de qualidade, priorizando informações importantes e customizadas para o usuário; adaptar o vocabulário às redes utilizadas; incentivar o raciocínio crítico; e administrar a relação entre custo operacional, qualidade e resultados obtidos (MARCHIORI, P., 2002).

Nessa perspectiva, o articulador de redes sociais conectadas deve tentar reduzir a ilusão de que todos, obrigatoriamente, estão se comunicando com todos e expandir a conversação, que geralmente se resume a *small groups* (pequenos grupos) – com arcabouços teóricos e interesses parecidos – para públicos que precisam ser estimulados com informações customizadas e atualizadas[236], aumentando o impacto e a abrangência da mensagem enviada ao atingir o público certo, ou seja, aquele que tem interesse em determinado tipo de informação, no momento ideal (CACHIA, 2008; BARKER, WAHLERS; WATSON, 1995).

Como visto no terceiro e quarto capítulos, ainda na seara da articulação de redes e tentativa de aumento da participação dos públicos, ao abordar questões como o *gatewatching* e o *netweaving*, tenta-se identificar a melhor maneira para se empregar e incentivar a utilização profissional das técnicas de Relações Públicas no ambiente Web, sem promover manipulação, imposição ou cerceamento de ideias nas redes sociais conectadas. Dessa maneira, seria proporcionado, no longo prazo, um ganho considerável de reputação para as empresas envolvidas, devido ao sentimento de colaboração provocado nos usuários, uma vez que participantes de determinada rede social conectada que, por exemplo, fizessem sugestões a uma organização e fossem atendidos, se sentiriam como parte da empresa. Ou seja, seria fundamental um profissional que "conheça a sua [da empresa] reputação na web; preveja planos diferentes, pois cada rede é distinta; ouça e não apenas fale; engaje pessoas; meça resultados; e permaneça continuamente assim" (TERRA, 2011a: 55).

Utilizando-se de um pensamento transdisciplinar – não só no cruzamento de campos do conhecimento do ponto de vista científico[237], entre exatas e humanidades, como na troca de informações entre departamentos de uma empresa – o RP deverá, portanto, já com uma visão global, encontrar pontos convergentes entre grupos de interesses distintos, atraindo a atenção, ampliando a abrangência dos debates e, por consequência, procurando constantemente estimular e impactar os *stakeholders*. Ou seja, por meio da identificação das

---

[236] De acordo com Walter Teixeira Lima Junior (2010a: 22): "Um importante atributo para que o sistema de atenção humana seja acionado é a novidade da informação a ser observada".

[237] De acordo com John Brockman (1995), sem aplicar o olhar científico, o pensamento tradicional pode não contemplar as necessidades do mercado (BROCKMAN, 1995).

intencionalidades dos públicos que deseja atingir, estimular o interesse com o objetivo de ser mais relevante que qualquer outra representação interna ou externa de um grupo, para aumentar as chances de obter retorno de reputação com suas ações realizadas na rede (SNOW, 1993; WING, 2006; LIMA JUNIOR, 2007; PEARSON, 2009).

A partir dos subsídios e considerações mencionados anteriormente – assim como a apresentação do panorama do mercado atual – entende-se que as empresas procuram profissionais com formação híbrida, não havendo necessariamente educação acadêmica específica que contemple todas as características e habilidades necessárias para se garantir a excelência na articulação de redes sociais conectadas.

As exigências do mercado, como o entendimento da estrutura da rede e o cruzamento de campos do conhecimento, seriam desejáveis para qualquer profissional que queira se envolver com a Web, respeitando suas habilidades, objetivos e procedimentos específicos. As áreas ou departamentos de articulação de redes sociais conectadas continuarão sendo constituídas por profissionais de diversas formações, já que nenhuma é capaz de aglutinar todas as especificidades de cada área.

No entanto, como a presente Dissertação está focada nas premissas deontológicas de Relações Públicas, entende-se que o profissional de RP, por possuir conhecimento sobre o relacionamento com *stakeholders*, ao adquirir as características supracitadas, poderá obter resultados mais expressivos nas redes sociais conectadas.

Ressalta-se, porém, que o processo de capacitação e aprendizagem – no que tange ao entendimento da estrutura da rede – precisaria ocorrer desde a graduação, com alinhamento aos princípios que norteiam a atividade de Relações Públicas, o que gera inquietação para futuros projetos de pesquisa.

REFERÊNCIAS



Figura 11: Livros, anotações e notebook.
Fonte: Getty Images – Crédito: Peter Mason.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luisa C. Reputação Organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento. **Revista Organicom**, São Paulo, ano 2, n. 2, p. 116-133, 2005.

ALTERMANN, Dennis. **Minhas rápidas opiniões sobre Google+.** 2011. Disponível em: <http://www.midiatismo.com.br/noticias/minhas-rapidas-opinioes-sobre-google-quer-um-convite-tambem?utm_medium=twitter&utm_source=TwitterFeed>. Acesso em: 26 fev. 2012.

AMARAL, Cláudio. **A história da comunicação empresarial no Brasil.** 1999. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/memoria/0095.htm>. Acesso em: 01 mar. 2012.

AMORIM, Daniela; WERNECK, Felipe. **Expectativa de vida do brasileiro aumenta para 73,5 anos.** 2011. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/vidae,expectativa-de-vida-do-brasileiro-aumenta-para-735-anos,805362,0.htm>. Acesso em: 06 jun. 2012.

ANDERSON, Nara. **Tim Berners-Lee on Web 2.0**: "nobody even knows what it means". 2006. Disponível em: <http://arstechnica.com/business/news/2006/09/7650.ars>. Acesso em: 22 fev. 2012.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. Capítulo 3: Público e seu conceito. In: ____. **Psicossociologia das Relações Públicas.** 2. ed. São Paulo: Loyola, 1989. p. 33-44.

____. **Curso de Relações Públicas**: Relações com os diferentes públicos. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

____. **Para entender Relações Públicas**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 1993.

ANUÁRIO BRASILEIRO DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA 2010/2011. São Paulo: MegaBrasil, 2011.

ANUÁRIO BRASILEIRO DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA 2012. São Paulo: MegaBrasil, 2012.

ARGENTI, Paul A. Capítulo 4: Identidade, Imagem e Reputação. In: ____. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 79-108.

ATHAYDES, Andréia. O Parlamento Nacional das Relações Públicas e as medidas adotadas pelo CONFERP para sua viabilização prática. In: MOURA, Cláudia Peixoto de (Org.). **História das relações públicas**: fragmentos da memória de uma área. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 288-303.

AXELROD, Alan. **Ciência a Jato.** Rio de Janeiro: Record, 2003.

BACCEGA, Maria Aparecida. Comunicação/Educação e transdisciplinaridade: os caminhos da linguagem. **Revista Comunicação & Educação**, vol. 5, n. 15, p. 7-14, 1999.

BALDISSERA, Rudimar; SÓLIO, Marlene Branca. Relações Públicas – Processo histórico e Complexidade. In: MOURA, Cláudia Peixoto de (Org.). **História das relações públicas**: fragmentos da memória de uma área. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 53-70.

BARABÁSI, Albert-László. "Segunda Conexão: Universo Randômico", "Terceira Conexão: Seis Graus de Separação" e "Quinta Conexão: Hubs e Conectores". In: ____. **Linked**: A Nova Ciência dos Networks. São Paulo: Leopardo, 2009. p. 8-22, p. 23-36 e p. 50-58.

BARAN, Paul. "I. Introduction" e "II. Examination of a distributed network". In: ____. **On distributed communications**: I. Introduction to distributed communications networks. Santa Monica, California: The Rand Corporation, 1964. p. 1-2 e p. 3-12. Disponível em: <http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_memoranda/2006/RM3420.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2012.

BARCELLOS, Fernanda. **Curso Básico de Relações Públicas.** São Paulo: Ediouro, 1984.

BARKER, Larry L.; WAHLERS, Kathy J.; WATSON, Kittie W. **Groups in Process**: An Introduction to Small Group Communication. Boston: Allyn and Bacon, 1995.

BARNESCHI, Rodrigo. Entrevista concedida a Rafael Vergili em 06 jun. 2012.

BARZILAI-NAHON, Karine; NEUMANN, Seev. **Gatekeeping in Networks**: A Meta-Theoretical Framework for Exploring Information Control. 2005. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.100.5600>. Acesso em: 08 jul. 2012.

BAZZAM, Alexandre. **SOPA e PIPA**: o império contra-ataca. 2012. Disponível em: <http://carosamigos.terra.com.br/index2/index.php/noticias/2426-sopa-e-pipa-o-imperio-contra-ataca>. Acesso em: 20 fev. 2012.

BECKER, Gisele; SILVA, Carla Lemos da. O campo profissional de Relações Públicas e a entrada das Multinacionais no Brasil: uma análise através da perspectiva da Pesquisa Histórica (1956-1979). In: MOURA, Cláudia Peixoto de (Org.). **História das relações públicas**: fragmentos da memória de uma área. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 137-153.

BENDLE apud YANAZE, Mitsuru Higuchi; FREIRE, Otávio; SENISE, Diego. "Capítulo 1: Gestão de Marketing", "Capítulo 2: Gestão de Comunicação Integrada", "Capítulo 4: Mensuração em Comunicação" e "Capítulo 6: Metodologias de Resultados de Relacionamento com a Imprensa". In: ____. **Retorno de Investimentos em Comunicação**: Avaliação e Mensuração. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. p. 39-60, p. 61-94, p. 137-174 e p. 217-372.

BERNAYS, Edward Louis. **Crystallizing public opinion.** New York, NY: Boni and Liveright Publishers, 1961.

BERNERS-LEE, Tim. **Semantic Web Road map.** 1998a. Disponível em: <http://www.w3.org/DesignIssues/Semantic.html>. Acesso em: 14 fev. 2012.

____. **What the Semantic Web can represent.** 1998b. Disponível em: <http://www.w3.org/DesignIssues/RDFnot.html>. Acesso em: 14 fev. 2012.

BERNERS-LEE, Tim; FISCHETTI, Mark. "Enquire Within upon Everything", "Tangles, Links, and Webs", "info.cern.ch", "Protocols: Simple Rules for Global Systems" e "Web of People". In: ____. **Weaving the web**: the original design and ultimate destiny of the world wide web, by its inventor. New York: HarperCollins Publishers, 2000. p. 1-6, p. 7-24, p. 25-34, p. 35-52 e p. 123-142.

BERNERS-LEE, Tim; HENDLER, James; LASSILA, Ora. The Semantic Web: A new form of Web content that is meaningful to computers will unleash a revolution of new possibilities. **Scientific American**, New York, mai. 2001. Disponível em: <http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=the-semantic-web>. Acesso em: 15 fev. 2012.

BLUMER, Herbert George. The mass, the public, and public opinion. In: BERELSON, Bernard; JANOWITZ, Morris (eds.). **Reader in public opinion and Communication.** New York: The Free Press, 1967. p. 43-50.

BOGO, Cristina Kellen. **A História da Internet**: Como Tudo Começou. 2000. Editora Komedi/ Kplus Literatura. Disponível em: <http://kplus.cosmo.com.br/materia.asp?co=11&rv=Vivencia>. Acesso em: 15 fev. 2012.

BOLINHAS, João; NEVES, Ricardo. **O futuro da Web Semântica e sua importância nas organizações.** Lisboa: IET – Research Centre on Enterprise and Work Innovation, 2010. p. 1-32 Disponível em: <http://run.unl.pt/bitstream/10362/3319/1/WPSeries_03_2010SemanticWeb.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2012.

BOYD, Danah M.; ELLISON, Nicole B. **Social network sites**: definition, history, and scholarship. 2007. Disponível em <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>. Acesso em: 23 fev. 2012.

BRIGGS, Asa; BURKE, Peter. "Capítulo 1: A revolução da prensa gráfica em seu contexto", "Capítulo 2: A mídia e a esfera pública no início da Europa moderna", "Capítulo 4: Processos e padrões" e "Capítulo 6: Convergência". In: ____. **Uma história social da mídia**: de Gutemberg à Internet. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006. p. 24-79, p. 80-110, p. 126-187 e p. 266-311.

BROCKMAN, John. **The Third Culture**: Beyond the Scientific Revolution. 1995. Disponível em: <http://www.edge.org/documents/ThirdCulture/d-Contents.html>. Acesso em: 06 jul. 2012.

BRUNS, Axel. Chapter 2: Gatewatching. In: ____. **Gatewatching**: collaborative online news production. Nova York: Peter Lang, 2005. p. 11-30.

BUNGE, Mario. Conhecimento. In: ____. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Perspectiva, 2006.

____. Ética deontológica. In: ____. **Dicionário de Filosofia.** São Paulo: Perspectiva, 2006.

____. Informação. In: ____. **Dicionário de Filosofia.** São Paulo: Perspectiva, 2006.

____. "¿Qué es la ciencia?", "¿Cuál es el método de la ciencia?", "¿Qué significa "ley científica"?", "Filosofar científicamente y encarar la ciencia filosóficamente". In: ____. **La Ciência**: su Método y su Filosofia. Siglo Veinte, Buenos Ayres, 1974. p. 4-23, p. 24-45, p. 46-57 e p. 58-74.

____. Relevância. In: ____. **Dicionário de Filosofia.** São Paulo: Perspectiva, 2006.

CABENA, Peter et. al. **Intelligent Miner for Data Applications Guide.** 1999. Disponível em: <http://www.redbooks.ibm.com/redbooks/pdfs/sg245252.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2012.

CABESTRÉ, Sonia Aparecida. Contextualizando as Relações Públicas como atividade do campo profissional. In: MOURA, Cláudia Peixoto de (Org.). **História das relações públicas**: fragmentos da memória de uma área. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 103-136.

CACHIA, Romina. **Social computing**: Study on The Use and Impacts of Collaborative Content. 2008. Disponível em: <http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC48650.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2012.

CAPRIOTTI, Paul. Capítulo 4: El Proceso de Formación de la Imagem Corporativa (I): El Origen de la Información. In: ____. **Planificación estratégica de la imagen corporativa**. 2. ed. Barcelona: Editora Ariel, 2005. p. 69-92.

CARVALHO, Rodrigo Aquino de. "Capítulo 4: Tecnologia e Sociedade" e "Capítulo 5: Panorama da Web Semântica". In: ____. **Perspectivas na Web Semântica para a Ciência da Informação.** Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Campinas, 2009. p. 98-118 e p. 119-131.

CARVALHO, Cíntia da Silva. Relações públicas e crises na economia da reputação. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org). **Relações Públicas estratégicas**: Técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011. p. 119-135.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

____. Chapter 1: Power in the Network Society. In: ____. **Communication power.** New York: Oxford, 2009. p. 10-53.

CASTRO, Cristina Moreno. **Faça sua escolha**: Conheça as profissões que estão em alta no mercado. 2008. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/empregos/inde21092008.htm>. Acesso em: 07 mar. 2012.

CHAGAS, Elza Figueiredo. **O Envolvimento da Matemática com a Criação dos Computadores**: Um Caso de Estudo da Lógica Matemática à Máquina Universal de Turing. 2002. Disponível em <http://www.ipv.pt/millenium/millenium25/25_28.htm>. Acesso em: 08 fev. 2012.

COPPOLA, Paolo *et al*. **From E-Relevance to W-Relevance.** Udine: University of Udine, 2002.

CORNU apud PEREIRA, Ariane. Deontologia. In: MELO, José Marques de (Org.). **Enciclopédia INTERCOM de Comunicação**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010. p. 370-371.

COSTELLA, Antonio Fernando. Capítulo II: O telégrafo. In: ____. **Comunicação – Do Grito ao Satélite.** Campos do Jordão: Editora Mantiqueira, 2002. p. 103-132.

DAL BELLO, Cíntia. **Sorria, você está sendo indexado**: A questão da privacidade nas plataformas ciberculturais de relacionamento e projeções subjetiva. In: IV Simpósio Nacional da ABCiber, nov. 2010, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.abciber2010.pontaodaeco.org/sites/default/files/ARTIGOS/1_REDES_SOCIAIS/C%C3%ADntia%20Dal%20Bello_REDESSOCIAIS.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2012.

D'AMBROSIO, Ubiratan. (Org.). **Declaração dos fóruns de ciência e cultura da UNESCO**: Veneza, Vancouver, Belém e a carta da transdisciplinaridade. Brasília: Editora UnB, 1994.

_____. **Transdisciplinaridade.** São Paulo: Palas Athena, 1997.

DELOITTE. **Mídias sociais nas empresas**: o relacionamento online com o mercado. 2010. Disponível em: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/MidiasSociais_relatorio_portugues.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2012.

DESLAURIERS, Jean-Pierre; KÉRISIT, Michèle. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPAR, Jean et al. **A Pesquisa Qualitativa**: Enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p. 127-153.

DINIZ, Bruno Vieira; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Poder e Influência Interpessoal nas Organizações. **FACEF Pesquisa**, Franca, v. 8, n. 1, p.23-33, 2005.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Atlas, 2005. p. 62-83.

ELLISSON, Nicole B.; STEINFIELD, Charles; LAMPE, Cliff. **The benefits of Facebook "friends"**: Exploring the relationship between college students' use of online social networks and social capital. 2007. Disponível em: <http://jcmc.indiana.edu/vol12/issue4/ellison.html>. Acesso em: 01 mar. 2012.

ESTEVES, João Pissarra. Opinião pública. In: CORREIA, J. C; FERREIRA, G.; ESPÍRITO SANTO, P. (orgs.). **Conceitos de Comunicação Política.** Covilhã: LabcomBooks, 2010. p. 21-32.

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

____. "Introdução" e "Planejamento e estratégia: bases do trabalho em relações públicas". In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org). **Relações Públicas estratégicas**: Técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011. p. 15-17 e p. 51-60.

____. Relações públicas e sua função dialógica. **Revista Organicom**, ano 6, n. 10/11, p. 142-147, 2009b.

____. Relacionamento nas organizações. **Communicare**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 139-148, 2001.

FERNANDES, Backer Ribeiro. História das relações públicas: surgimento e consolidação na América do Sul. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org). **Relações Públicas estratégicas**: Técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011. p. 21-49.

FERRARI, Maria Aparecida. Opinião Pública e RP. In: MELO, José Marques de (Org.). **Enciclopédia INTERCOM de Comunicação**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010. p. 893-894.

FERRARI, Pollyana (Org.). A hipermídia entrelaça a sociedade. In: ____. **Hipertexto, hipermídia**: as novas ferramentas da comunicação digital. São Paulo: Contexto, 2007. p. 79-90.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Deontologia. In: ____. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. totalmente revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, Paulo Henrique de Oliveira. O jornalismo on-line: do Telégrafo à Internet Móvel. **Revista de Estudos de Jornalismo**, Campinas, vol. 6, n. 1, 65-77, jan/jun. 2003.

FERREIRA, Pedro; PINTO, Ricardo. PopFly como editor de mashups. In: CARVALHO, Ana Amélia A. (Org.). **Manual de Ferramentas da Web 2.0 para Professores.** Lisboa: DGIDC - Ministério da Educação, 2008. p. 105-120.

FLORIDI, Luciano. **Information**: A Very Short Introduction. Oxford: Oxford University Press, 2010.

FLORO, Paulo. **Com mais privacidade, Google + é intuitivo e traz semelhanças com Facebook**. 2011. Disponível em: <http://ne10.uol.com.br/canal/cotidiano/tecnologia/noticia/2011/06/30/com-mais-privacidade-google–e-intuitivo-e-traz-semelhancas-com-facebook-280436.php>. Acesso em: 26 fev. 2012.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado**: por uma filosofia da comunicação. São Paulo: Cosac Naif, 2007.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas**: Processo, Funções, Tecnologia e Estratégias. 3. ed. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio. Imagem corporativa. In: MELO, José Marques de (Org.). **Enciclopédia INTERCOM de Comunicação**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010a. p. 654-655.

____. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2008.

____. Reputação. In: MELO, José Marques de (Org.). **Enciclopédia INTERCOM de Comunicação**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010b. p. 1073-1074.

____. Subsídios para o estudo do conceito de relações públicas no Brasil. **Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a. 24, n. 39, p.127-154, 1o. sem. 2003. Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br/Clipping/2006/fabiofranca.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2012.

FRANÇA, Vera Veiga. Paradigmas da Comunicação: conhecer o que?. In: MOTTA, Luiz Gonzaga et AL. (Org.). **Estratégias e Culturas da Comunicação**. Brasília: Editora UnB, 2002, p. 13-29.

FRANCO, Augusto de. **Netweaving**. 2009b. Disponível em <http://escoladeredes.ning.com/profiles/blogs/netweaving-1>. Acesso em: 01 mar. 2012.

____. **O poder nas redes**. 2009a. Disponível em <http://escoladeredes.ning.com/profiles/blogs/o-poder-nas-redes-sociais>. Acesso em: 11 fev. 2012.

____. **Para fazer Netweaving**. 2008a. Disponível em: <http://escoladeredes.ning.com/profiles/blogs/para-fazer-netweaving>. Acesso em: 28 jan. 2012.

____. **Uma introdução às redes sociais**. 2008b. Disponível em <http://escoladeredes.ning.com/profiles/blogs/uma-introducao-as-redes>. Acesso em: 02 fev. 2012.

FREEMAN, Robert Edward; REED, David L. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. **California Management Review**, Vol. XXV, n. 3, p. 88- 106, 1983. Disponível em: <http://trebucq.u-bordeaux4.fr/Stock&stakeholders.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2012.

FREITAS, Lima de; MORIN, Edgar; NICOLESCU, Basarab. **Carta da Transdisciplinaridade.** 1994. Disponível em: <http://www.caosmose.net/candido/unisinos/textos/textos/carta.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2012.

GALLOWAY, Alexander. How Control Exists after Decentralization. In: ____. **Protocol**: how control exists after decentralization. New York, London: MIT Press, 2004. p. 1-116.

____. Qual o potencial de uma rede? In: SILVEIRA, S.A. da. (Org.). **Cidadania e Redes Digitais.** São Paulo: CGI.br/Maracá, 2010. p. 85-97.

GIULIESE, André. Entrevista concedida a Rafael Vergili em 09 mai. 2012.

GLEISER, Marcelo. Definindo Teoria. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 02 out. 2005. Disponível em: <http://www.uapi.ufpi.br/filosofia/arquivos/file/Gleiser%20-%20Definindo%20Teoria.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2012.

GREISDORF, Howard. Relevance: An Interdisciplinary and Information Science Perspective. **Informing Science**, Texas, vol. 3, n. 2, p. 67-71, 2000.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. Capítulo 1: Definição e Posicionamento das Relações Públicas. In: ____. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009. p. 17-34.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd apud GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. Capítulo 1: Definição e Posicionamento das Relações Públicas. In: ____. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009. p. 17-34.

GUSHIKEN, Yuji. Estudos em Relações Públicas e o Pensamento Latino-Americano em Comunicação. In: MOURA, Cláudia Peixoto de (Org.). **História das relações públicas**: fragmentos da memória de uma área. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 71-88.

HABERMAS, Jürgen. Mudança Estrutural da Esfera Pública: Investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa. In: _____. **Mudança Estrutural na Esfera Pública.** São Paulo: Tempo Brasileiro, 1984. p. 213-273.

____. VIII: O Papel da Sociedade Civil e da Esfera Pública Política. In: ____. **Direito e Democracia**: entre facticidade e validade. Vol. II. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997. p. 57-121.

HODGES, Andrew. Alan Turing and the Turing Machine. In: HERKEN, Rolf (Org.). **The universal turing machine**: a half-century survey. New York: Springer-Verlag, 1994. p. 3-14.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. **A administração da identidade**: um estudo semiótico da comunicação e da cultura nas organizações. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Semiótica. São Paulo: PUC-SP, 1997.

____. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **Revista Organicom**, São Paulo, ano 4, n. 7, p. 84-97, 2007.

JABLIN, Fredric. Organizational entrey, assimilation and disengagement/ exit. In: PUTNAM, Linda; JABLIN, Frederic (Orgs). **The new handbook of organizational communication**. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications Inc., 2001. Disponível em: <http://www.srmo.sagepub.com/view/the-new-handbook-of-organizational-communication/n19.xml>. Acesso em: 10 mar. 2012.

JAPIASSÚ, Hilton; MARCONDES, Danilo. Deontologia. In: ____. **Dicionário Básico de Filosofia.** 3. ed revista e ampliada. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

KARAM, Francisco José Castilhos. Deontologia. In: MARCONDES FILHO, Ciro (Org.). **Dicionário da Comunicação.** São Paulo: Paulus, 2009.

KLEENE, Stephen C. Turing's Analysis of Computability, and Major Applications of It. In: HERKEN, Rolf (Org.). **The universal turing machine**: a half-century survey. New York: Springer-Verlag, 1994. p. 15-49.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUHN, Thomas Samuel. "Introdução: Um papel para a história" e "A natureza e a necessidade das revoluções científicas". In: ____. **A estrutura das revoluções científicas.** São Paulo: Perspectiva, 2006. p. 19-28 e p. 125-145.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

____. Prefácio. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org). **Relações Públicas estratégicas**: Técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011. p. 9-10.

____. Uma Análise Crítica de Sua Trajetória no Brasil. In: ____. **Relações Públicas e Modernidade**: Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional. São Paulo: Summus, 1997. p. 19-54.

KIRKPATRICK, Marshall. **Web 3.0 Might Be Really Stupid.** 2009. Disponível em: <http://www.readwriteweb.com/archives/activity_streams_poetry_or_nihilism.php>. Acesso em: 22 fev. 2012.

LAMOUNIER, Lúcia. Opinião Pública. In: MELO, José Marques de (Org.). **Enciclopédia INTERCOM de Comunicação**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010. p. 892-893.

LERNER, Elisabeth Barbieri. **A Relação entre Responsabilidade Social Corporativa e Reputação Corporativa.** 2006. Disponível em: <http://mx.mackenzie.com.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=59>. Acesso em: 19 mar. 2012.

LIEDKE, Enoí Dagô. Da Ciência da Informação ao serviço do planejamento em Relações Publicas. In: **Anais do IX LUSOCOM - Congresso da Federação Lusófona de Ciências da Comunicação**. São Paulo: Lusocom, 2011.

LIMA JUNIOR, Walter Teixeira. Avanço qualitativo na pesquisa sobre tecnologias aplicadas ao jornalismo. **Revista Líbero**, São Paulo, ano X, n. 20, p. 123-130, dez. 2007.

____. Considerações sobre a relevância da informação jornalística nos sistemas computacionais conectados em rede. **Revista Comunicologia**, Brasília, vol. 1, n. 7, p. 14-31, 2010a.

____. Jornalismo computacional em função da "Era do Big Data". **Revista Líbero**, São Paulo, v. 14, n. 28, p. 45-52, dez. 2011.

____. Mídias sociais conectadas e jornalismo participativo. In: KÜNSCH, Dimas A. et. al. **Esfera Pública, Redes e Jornalismo.** Rio de Janeiro: E-papers, 2009. p. 168-188.

____. **Por que as empresas não deslancham nas redes sociais conectadas.** 2010b. Disponível em: <http://idgnow.uol.com.br/blog/tecnologiaecomunicacao/2010/11/08/por-que-as-empresas-nao-deslancham-nas-redes-sociais-conectadas/>. Acesso em: 10 fev. 2012.

____. **Sentimento: nova corrida do ouro da informação digital.** 2012. Disponível em: <http://idgnow.uol.com.br/blog/tecnologiaecomunicacao/2012/04/05/sentimento-nova-corrida-do-ouro-da-informacao-digital/>. Acesso em: 23 jun. 2012.

LONGHI, Carla Reis. Origens do conceito de opinião pública: um diálogo com Hannah Arendt e Jürgen Habermas. **Comunicação e Sociedade,** São Bernardo do Campo, SP, v. 28, n. 46, p. 44-56, jul. 2006.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro. Mensuração de resultados na gestão comunicacional. In: MELO, José Marques de (Org.). **Enciclopédia INTERCOM de comunicação**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010. p. 804-805.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro; PENAFIERI, Vânia. Opinião e pesquisa: instrumentos de orientação e de avaliação. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org). **Relações Públicas estratégicas**: Técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011. p. 285-309.

LOVINK, Geert. **O Princípio de Inconexão.** 2006. Disponível em <http://m4riabeat.blogspot.com.br/2010/03/o-principio-de-inconexao.html>. Acesso em: 28 fev. 2012.

MACNAMARA, Jim. "Chapter 8: Future Media Business Models", "Chapter 9: The Future of Public Relations" e "Chapter 10: The Future for Business and Organizations". In: ____. **The 21st Century Media (R)evolution**: Emergent Communication Practices. New York: Peter Lang, 2010. p. 277-306, p. 307-326 e p. 327-349.

MAGALHÃES, Ana Luzia de Sá. **Como transformar a informação em conhecimento?**. 2011. Disponível em: <http://www.aluziamestrado.bligoo.com.br/como-transformar-a-informa-o-em-conhecimento>. Acesso em: 16 jul. 2012.

MANOVICH, Lev. Introduction: Software Studies for Beginners. In: ____. **Software Takes Command.** 2008. p. 2-29. Disponível em: <http://softwarestudies.com/softbook/manovich_softbook_11_20_2008.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2012.

MARCHIORI, Marlene. Mudança cultural e a responsabilidade das Relações Públicas. **Revista Organicom**, São Paulo, ano 1, n. 1, p. 85-95, 2004.

MARCHIORI, Patrícia Zeni. **A ciência e a gestão da informação**: compatibilidades no espaço profissional. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12910.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2012.

MARCONDES FILHO, Ciro. Intencionalidade. In: ____. **Dicionário da Comunicação.** São Paulo: Paulus, 2009.

MARKOFF, John. **Entrepreneurs See a Web Guided by Common Sense.** 2006. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2006/11/12/business/12web.html?pagewanted=all>. Acesso em: 21 fev. 2012.

MARTINEZ, Monica. Comunicação, transdisciplinaridade e criatividade. **Revista Líbero**, ano XI, n° 21, jun. 2008.

MELO, José Marques de. Prefácio. In: MOURA, Cláudia Peixoto de (Org.). **História das relações públicas**: fragmentos da memória de uma área. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 11-12.

MELO JUNIOR, Cleuton Sampaio de. Capítulo 1: Web 2.0. In: ____. **Web 2.0 e mashups**: reinventando a Internet. Rio de Janeiro: Brasport, 2007. p. 3-9.

MENEZES, José Eugenio de Oliveira. Comunicação, espaço e tempo: Vilém Flusser e os processos de vinculação. In: LIMA JUNIOR, Walter Teixeira; COELHO, Cláudio Novaes Pinto (Orgs.). **Comunicação: diálogos, processos e teorias.** São Paulo: Plêiade, 2010. p. 59-78.

MESTIERI, Carlos Eduardo. História e Desafios das Relações Públicas. In: ____. **Relações Públicas, a arte de harmonizar expectativas**. São Paulo: Aberje Editorial, 2004. p. 13-22.

MIZZARO, Stefano. Relevance: The Whole History. **Journal of The American Society for Information Science**, Udine, p. 810-834, 1997.

MONTEIRO, Ricardo Vaz. "1. Adwords" e "9. Cadastramento Gratuito do Google". In: ____. **Google Adwords: A arte da guerra – A batalha dos links patrocinados.** 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007. p. 4-53 e p. 188-197.

MORAES, José Geraldo Vinci de. "Capítulo 43: A Primeira Guerra Mundial", "Capítulo 45: O Período Entreguerras – A Crise Mundial do Capitalismo", "Capítulo 53: A Ditadura Militar" e "Capítulo 54: A Abertura Política e a Redemocratização". In: ____. **Caminhos das Civilizações - História Integrada: Geral e Brasil.** São Paulo: Atual, 1998. p. 388-293, p. 401-406, p. 476-484 e p. 485-495.

MORAIS, Regis de. Breve abordagem histórica da evolução da ciência. In: ___. **Filosofia da Ciência da Tecnologia.** São Paulo: Papirus, 1998. p. 30-43.

MOURA, Cláudia Peixoto de (Org.). Fragmentos da História do Ensino de Relações Públicas no Brasil. In: ____. **História das relações públicas**: fragmentos da memória de uma área. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 688-694.

____. Informação: O ponto inicial para as atividades de Relações Públicas e Jornalismo. In: LOPES, Boanerges; VIEIRA, Roberto Fonseca. **Jornalismo e Relações Públicas**: Ação e Reação – Uma perspectiva conciliatória possível. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. p. 95-101.

NASSAR, Paulo. Conceitos e Processos de Comunicação Organizacional. In: Margarida Maria Krohling Kunsch (Org.). **Gestão estratégica de comunicação organizacional e relações públicas.** 2 ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 61-75.

____. Não dá para brincar com a mídia digital. **Revista Melhor ABRH**, São Paulo, p. 26-27, julho 2008.

NAUGHTON, John. **A Brief History of the Future**: The Origins of The Internet. Londres: Weidenfeld and Nicolson, 1999.

NIELSEN, Jakob. **Participation Inequality**: Encouraging More Users to Contribute. 2006. Disponível em: <http://www.useit.com/alertbox/participation_inequality.html>. Acesso em: 28 fev. 2012.

____. **Reputation Managers are Happening.** 1999. Disponível em: <http://www.useit.com/alertbox/990905.html>. Acesso em: 15 mar. 2012.

____. **The Reputation Manager.** 1998. Disponível em: <http://www.useit.com/alertbox/980208.html>. Acesso em: 15 mar. 2012.

NOJOSA, Urbano Nobre. Da rigidez do texto à fluidez do hipertexto. In: FERRARI, Pollyana (Org.). **Hipertexto, hipermídia**: as novas ferramentas da comunicação digital. São Paulo: Contexto, 2007. p. 69-78.

O'REILLY, Tim. **What Is Web 2.0 – Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software.** 2005. Disponível em: <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>. Acesso em: 19 fev. 2012.

PACITTI, Tércio. Capítulo 4: Anos 40... As Ambições da Juventude. In: ____. **Do Fortran à Internet**: construindo o futuro através da educação. 3. ed. atual. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. p. 75-100.

PANELLA, Cristina. Teorizar e medir: a pesquisa na gestão da imagem e da reputação. **Revista Organicom**, ano 4, n. 7, p. 281-297, 2007.

PARENTE, André. Entrevista concedida a Rodrigo Savazoni e Sergio Cohn. In: SAVAZONI, Rodrigo; COHN, Sergio (orgs.). **Cultura Digital.Br.** Rio de Janeiro: Azougue Editorial, 2009. Pág. 164-179. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2009/09/cultura-digital-br.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2012.

PAUL, Ian. **Após protestos, senadores e deputados americanos recuam no apoio à SOPA.** 2012. Disponível em: <http://idgnow.uol.com.br/internet/2012/01/19/apos-protestos-senadores-e-deputados-americanos-recuam-no-apoio-a-sopa/>. Acesso em: 20 fev. 2012.

PARAVENTI, Agatha Camargo. Uso estratégico das publicações na gestão dos relacionamentos organizacionais. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org). **Relações Públicas estratégicas: Técnicas, conceitos e instrumentos.** São Paulo: Summus, 2011. p. 195-234.

PEARSON, Kim. **How Computational Thinking is Changing Journalism & What's Next.** 2009. Disponível em: <http://www.poynter.org/column.asp?id=31&aid=164084>. Acesso em: 14 jul. 2012.

PEREIRA apud KUNSCH, Margarida Maria Krohling. As organizações no sistema social global. In: ____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2003. p. 19-68.

PEREIRA, Ariane. Deontologia. In: MELO, José Marques de (Org.). **Enciclopédia INTERCOM de Comunicação**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010. p. 370-371.

PEREIRA, Ethel Shiraishi. Eventos em relações públicas: ferramenta ou estratégia?. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org). **Relações Públicas estratégicas**: Técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011. p. 137-150.

PEREIRA, Sandra. Como as empresas portuguesas incorporam as TIC nas RP: Comunicação e Cidadania. In: **Atas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação**. Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho), 2008.

PINHO, Júlio Afonso. O contexto histórico do nascimento das Relações Públicas. In: MOURA, Cláudia Peixoto de (Org.). **História das relações públicas**: fragmentos da memória de uma área. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 21-42.

PINHO, José Benedito. **Relações Públicas na Internet**: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse. São Paulo: Summus, 2003.

PINTO, Álvaro Vieira. **O Conceito de Tecnologia.** Rio de Janeiro: Contra-ponto, 2005.

POLZER, Cynthia. Entrevista concedida a Rafael Vergili em 25 jun. 2012.

RECUERO, Raquel. **O que é Mídia Social?**. 2008. Disponível em <http://pontomidia.com.br/raquel/arquivos/o_que_e_midia_social.html>. Acesso em: 28 fev. 2012.

____. Rede social. In: SPYER, Juliano (Org,). **Para entender a Internet**: Noções, práticas e desafios da comunicação em rede. Rio de Janeiro: Não Zero, 2009. p. 25-26.

REN, Yuqing; KRAUT, Robert E. **A Simulation for Designing Online Community**: Member Motivation, Contribution, and Discussion Moderation. 2009. Disponível em: <http://www.cs.cmu.edu/~kraut/RKraut. site.files/articles/ren07-SimulatingOnlineCommunit-v4.6-rek.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2012.

REVISTA EXAME. Edição Especial - Melhores & Maiores: As 1000 maiores empresas do Brasil. São Paulo: Abril, 2011.

RHEINGOLD apud LIMA JUNIOR, Walter. Mídias sociais conectadas e jornalismo participativo. In: KÜNSCH, Dimas A. et. al. **Esfera Pública, Redes e Jornalismo.** Rio de Janeiro: E-papers, 2009. p. 168-188.

RIDLEY, Brian K. **On Science: Thinking in Action.** London and New York: Routledge, 2001.

RIMOLI, Daniel. Entrevista concedida a Rafael Vergili em 19 jun. 2012.

ROCHA FILHO, João Bernardes da; BASSO, Nara Regina de Souza; BORGES, Regina Maria Rabello. **Transdisciplinaridade**: A Natureza Íntima da Educação Científica. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

ROSA, Helaine Abreu; CARVALHO, Cintia da Silva. O pioneirismo do Sindicato de Relações Públicas no Estado do Rio Grande do Sul. In: MOURA, Cláudia Peixoto de (Org.). **História das relações públicas**: fragmentos da memória de uma área. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 304-318.

ROSA, Mário. A reputação sob a lógica do tempo real. **Revista Organicom**, ano 4, n. 7, p. 59-69, 2007.

RÜDIGER, Francisco. Relações Públicas e Pesquisa Crítica em Comunicação. In: MOURA, Cláudia Peixoto de; FOSSATTI, Nelson Costa (Orgs.). **Práticas Acadêmicas em Relações Públicas**: processos, pesquisas e aplicações. Porto Alegre: Sulina, 2011. p. 42-74.

SAAD CORRÊA, Elizabeth; COUTINHO LIMA, Marcelo. Modus Operandi Digital: Reflexões sobre o impacto das mídias sociais nas empresas informativas. In: Encontro da Compós, XVIII, 2009, PUC-MG. Belo Horizonte, Minas Gerais: **XVIII Compós**, junho de 2009. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/14603911/Reflexoes-sobre-o-impacto-das-midias-sociais-nas-empresas-informativas>. Acesso em: 17 fev. 2012.

SABINO, João. **Web 3.0 e Web semântica – do que se trata?**. 2007. Disponível em: <http://www.sgmf.pt/Arquivo/Revista/Documents/web30.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2012.

SAGAN, Carl. "Capítulo 1: A Coisa mais Preciosa" e "Capítulo 2: Ciência e esperança". In: ____. **O Mundo Assombrado pelos Demônios**: a ciência vista como uma vela no escuro. Companhia das Letras, São Paulo, 1996. p. 11-29 e p. 30-43.

SANTIAGO, Renata. Entrevista concedida a Rafael Vergili em 19 jun. 2012.

SANTOS, Rosane Palacci dos. A Pesquisa Qualitativa como instrumento fundamental para Relações Públicas. In: MOURA, Cláudia Peixoto de; FOSSATTI, Nelson Costa. **Práticas Acadêmicas em Relações Públicas.** Porto Alegre: Sulina, 2011. p. 90-101.

SARACEVIC, Tefko. **Relevance: A Review of the Literature and a Framework for Thinking on the Notion in Information Science.** Part II: Nature and Manifestations of Relevance. 2007. Disponível em: <http://comminfo.rutgers.edu/~tefko/Saracevic%20relevance%20pt%20II%20JASIST%20%2707.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2012.

SAVIGNY, Heather. Public Opinion, Political Communication and the Internet. **Politics**, v. 22, n. 1, p. 1-8, 2002.

SETZER, Valdemar W. **Alan Turing e a Ciência da Computação**. 2003. Disponível em <http://www.ime.usp.br/~vwsetzer/Turing-teatro.html>. Acesso em: 11 fev. 2012.

SCHAMBER, Linda. Relevance and information behavior. In: WILLIAMS, Martha. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 29, p. 3–48, 1994.

SCHMIDT, Flavio. Identidade, imagem e reputação: empresas sem pertencimento no mundo da interdependência. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org). **Relações Públicas estratégicas**: Técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011. p. 89-105.

SCOLARI, Carlos. Hacia uma teoria de las hipermediaciones. In: ____. **Hipermediaciones**: Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva. Barcelona, Espanha: Gedisa Editorial, 2008. p. 273-.293.

SELZNICK apud KUNSCH, Margarida Maria Krohling. As organizações no sistema social global. In: ____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2003. p. 19-68.

SHAPIRO, Carl; VARIAN, Hal R. A Economia da Informação. In: ____. **A Economia da Informação**: Como os princípios econômicos se aplicam à era da Internet. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 13-33.

SILVEIRA, Sergio Amadeu da. Entrevista concedida a Rodrigo Savazoni e Sergio Cohn. In: SAVAZONI, Rodrigo; COHN, Sergio (orgs.). **Cultura Digital.Br.** Rio de Janeiro: Azougue Editorial, 2009. Pág. 66-77. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2009/09/cultura-digital-br.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2011.

SIQUEIRA, Paulo. Parte 1 – O Projeto. In: ___. **Web 2.0: erros e acertos.** São Paulo: Exadigital, 2009. p. 8-14.

SIMÕES, Roberto Porto. "Capítulo 4: O significado da designação Relações Públicas", "Capítulo 9: Os objetos da ciência e da atividade" e "Capítulo 10: Os públicos". In: ___. **Relações Públicas função política.** 3. ed. São Paulo, Summus, 1995. p. 45-50, p. 125-130 e p. 131-136.

SOKAL, Alan; BRICMONT, Jean. "Prefácio à edição brasileira" e "Introdução". In: ____. **Imposturas Intelectuais**: O abuso da Ciência pelos filósofos pós- modernos. Rio de Janeiro: Record, 2006. p. 9-14 e p. 15-30.

SPLICHAL, Slavko. "Chapter 1: Publicity, the Public, and Public Opinion" e "Chapter 2: Public Opinion: The Substance or Phantom of Democracy?". In: ____. **Public Opinion**: Developments and Controversies in the Twentieth Century. Boston: Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1999. p. 1-53 e p. 53-98.

SPYER, Juliano. Nem santa nem bruxa: a Internet é você. In: BRAMBILLA, Ana (Org). **Para Entender as Mídias Sociais**. 2011. p. 18-22. Disponível em: <http://paraentenderasmidiassociais.blogspot.com/2011/04/download-do-ebook-para-entender-as.html>. Acesso em: 14 mar. 2012.

SNOW, Charles Percy. **The Two Cultures.** Cambrige: Cambridge University Press, 1993.

STANDAGE, Tom. **The Victorian Internet**: The Remarkable Story of the Telegraph and the Nineteenth Century's On-Line Pioneers. New York: Walker Publishing, 1998.

STEFFEN, Ana Maria Walker Roig. Teoria e Prática – Uma relação dissonante em Relações Públicas no Brasil do Século XX. In: MOURA, Cláudia Peixoto de (Org.). **História das relações públicas**: fragmentos da memória de uma área. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 89-102.

STRAUBHAAR, Joseph; LAROSE, Robert. A indústria de telefonia. In: ____. **Comunicação, mídia e tecnologia.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. p. 153-165.

STRAUBHAAR, Joseph; LAROSE, Robert; DAVENPORT, Lucinda. Chapter 10: Public Relations. In: ____. **Media Now**: Understanding Media, Culture, and Technology. Sixth Edition. Boston: Wadsworth Publishing, 2010. p. 298-327.

TAVARES, João Correia. Fundamentos teóricos para uma deontologia profissional. **Filosofia em Revista**, Maranhão, v.6, jan. 1986. Disponível em: <http://cynthia_m_lima.sites.uol.com.br/deonto.htm>. Acesso em: 01 mar. 2012.

TERRA, Carolina Frazon. **Blogs corporativos**: modismo ou tendência?. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

____. **Mídias sociais... e agora?** – O que você precisa saber para implementar um projeto de mídias sociais. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011a.

____. Relações públicas na era dos megafones digitais. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org). **Relações Públicas estratégicas**: Técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011b. p. 263-284.

THEOPHILO, Roque. **A transdisciplinaridade e a modernidade.** 2004. Disponível em: <http://www.sociologia.org.br/tex/ap40.htm>. Acesso em: 06 jul. 2012.

THOMAZ, José Carlos; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Comunicação Corporativa: contribuição para a reputação das organizações. **Revista Organicom**, ano 4, n. 7, p. 141-157, 2007.

TORRES, Mirtes Vitoriano. **50 anos dos primeiros cursos regulares de relações públicas no Brasil.** 2004. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/memoria/0192.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2012.

VALVERDE, Joaquim Manoel Monteiro. **A comunicação com mídias digitais**: Uma proposta de modelo transdisciplinar. Tese de Doutorado - Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2008.

VARGAS, Aurélio Marinho. Capítulo 1: Introdução. In: ____. **Expressões Regulares**: Uma abordagem divertida. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Novatec, 2009. p. 30-37.

VASQUES, Eduardo Gomes. Entrevista concedida a Rafael Vergili em 11 mai. 2012.

VAZ, Gil Nuno. O Mercado de Idéias e Imagens. In: ____. **Marketing institucional**: o mercado de idéias e imagens. São Paulo: Pioneira, 1995. p. 34-57.

VERGILI, Rafael. A relação homem-máquina e a cooperação nas redes. In: LIMA JUNIOR, Walter Teixeira (Org.). **Comunicação, Tecnologia e Cultura de Rede**. São Paulo: Momento Editorial, 2011a, v. 1, p. 141-175.

____. Comunicação e Tecnologia: a importância do pensamento transdisciplinar para o cientista de mídias sociais. **ComTempo - Revista Eletrônica da Pós-Graduação da Cásper Líbero**, vol. 3, n. 2, p. 1-11, 2011b.

____. Relação entre relevância da informação e articulação de redes por profissionais de Comunicação. **ComTempo - Revista Eletrônica da Pós-Graduação da Cásper Líbero**, São Paulo, vol. 3, n. 1, p. 1-11, 2011c.

VON NEUMANN, John. **O computador e o cérebro**. Portugal: Relógio D'Água, 2005.

WELS, Ana Maria Córdova. Aspectos históricos da atividade de Relações Públicas: paralelos com a origem das assessorias de comunicação social. In: MOURA, Cláudia Peixoto de (Org.). **História das relações públicas**: fragmentos da memória de uma área. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 194-204.

WEY, Hebe. Capítulo II: O Momento Histórico do Aparecimento das Relações Públicas. In: ____. **O processo de Relações Públicas.** São Paulo: Summus, 1986. p. 29-36.

WING, Jeannette M. **Computational Thinking.** 2006. Disponível em: <http://www.cs.cmu.edu/afs/cs/usr/wing/www/publications/Wing06.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2012.

WOLPOFF, Milford H. Nossa Gangue. In: BROCKMAN, John; MATSON, Katintka (Orgs.). **As coisas são assim**: Pequeno repertório científico do mundo que nos cerca. São Paulo: Companhia das Letras, 1997. p. 101-114.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; FREIRE, Otávio; SENISE, Diego. "Capítulo 1: Gestão de Marketing", "Capítulo 2: Gestão de Comunicação Integrada", "Capítulo 4: Mensuração em Comunicação" e "Capítulo 6: Metodologias de Resultados de Relacionamento com a Imprensa". In: ____. **Retorno de Investimentos em Comunicação**: Avaliação e Mensuração. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. p. 39-60, p. 61-94, p. 137-174 e p. 217-372.

YANO, Célio. **Relações Públicas tem futuro promissor no Brasil.** 2010. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/relacoes-publicas-tem-futuro-promissor-brasil-565158?page=1&slug_name=relacoes-publicas-tem-futuro-promissor-brasil-565158>. Acesso em: 04 mar. 2012.

YOUNG, Iris Marion. Comunicação e o outro: além da democracia deliberativa. In: SOUZA, J. **Democracia hoje**: novos desafios para a teoria democrática contemporânea. Brasília, Editora da UnB, 2001. p. 365-386.

ZUFFO, João Antonio. Evolução Tecnológica nos campos da Informática, da Informação e da Comunicação. In: **A Sociedade e a economia no novo milênio**: os empregos e as empresas no turbulento alvorecer do século XXI. Livro I – A Tecnologia e a Infossociedade. São Paulo: Manole, 2003. p. 1-45.

APÊNDICES



Figura 12: Apêndices.
Fonte: Getty Images – Crédito: Ballyscanlon.

APÊNDICE A – MIL MAIORES EMPRESAS DO BRASIL E SEUS RESPECTIVOS SITES E PERFIS NO TWITTER

Como ressaltado no terceiro capítulo desta dissertação, das mil organizações do ranking *Melhores e Maiores*, 249 divulgam perfil no Twitter em seus sites oficiais. Utilizando-se de critérios[238] como inatividade, idioma empregado e perfis com endereço semelhante, chegou-se ao número de 217 perfis que participaram da pesquisa. Estes estão destacados com um retângulo preto nos quadros das próximas páginas, que são constituídas por informações coletadas entre 02 e 14 de fevereiro de 2012.

Outras redes sociais conectadas da organização não foram citadas nos quadros quando o perfil no Twitter da empresa foi encontrado no site oficial. Se o perfil do Twitter não foi identificado no site oficial, até outras duas redes sociais conectadas foram mencionadas. Quando Twitter e outra rede não foram localizadas, foram mencionadas alternativas *online*, como "Formulário" (utilizado por 472 empresas), "E-mail" (usado por 236 organizações) e "Chat" (disponível em 23 sites). Na ausência de alternativas *online* para contato com a empresa, o que ocorreu em 50 oportunidades, inseriu-se a palavra "Telefone" nos quadros. A expressão "Contato Indisponível" só foi empregada em 7 casos, uma vez que a organização não disponibiliza nenhum canal de relacionamento *online* ou por telefone para que seus públicos possam entrar em contato.

Ao analisar o intervalo entre a 1ª e a 500ª maiores empresas, constata-se a existência de 146 perfis (58,6% dos 249 perfis disponíveis) no Twitter, divulgados nos sites oficiais das organizações. No intervalo entre a 501ª e 1000ª maiores empresas, verifica-se a existência de 103 perfis (41,4% dos 249 perfis disponíveis). Identifica-se, portanto, que as organizações mais bem posicionadas no ranking tendem a utilizar mais o Twitter.

[238] Os critérios foram explicados mais detalhadamente no terceiro capítulo desta dissertação. Na tabela, foram desconsiderados da contagem os perfis que estão com um ou dois asteriscos ao lado do perfil no Twitter. No caso de apenas um asterisco, o perfil foi desconsiderado por estar inacessível no momento da aplicação do questionário da pesquisa. No caso de dois asteriscos, o perfil foi desconsiderado por ter sido considerado inativo, sem atualizações entre 1° de janeiro de 2012 e 20 de abril de 2012, data em que o envio do questionário foi iniciado.

Empresa	Posição no Ranking	Site oficial	Twitter divulgado no site oficial
Petrobras	1	www.petrobras.com.br	@blogpetrobras
BR Distribuidora	2	www.br.com.br	@postospetrobras
Vale	3	www.vale.com	@VALE_Carreiras *
Ipiranga Produtos	4	www.ipiranga.com.br	@ampmbrasil
Volkswagen	5	www.vw.com.br	@CarroMesmo
Fiat	6	www.fiat.com.br	@FiatBR
Ambev	7	www.ambev.com.br	@ambevbrasil
Shell	8	www.shell.com/home/content/bra	E-mail
Vivo	9	www.vivo.com.br	@Vivoemrede
Braskem	10	www.braskem.com.br	Formulário
Telefônica | Vivo	11	www.telefonica.com.br	@telefonicabr
General Motors	12	www.chevrolet.com.br	@chevroletbrasil
TIM Celular	13	www.tim.com.br	@TIMTIMporTIMTIM
Telemar	14	www.oi.com.br	@digaoi
Pão de Açúcar	15	www.paodeacucar.com.br	@paodeacucar
ArcelorMittal Brasil	16	www.acesita.com.br	Formulário
Bunge Alimentos	17	www.bunge.com.br	Facebook/ YouTube
Walmart	18	www.walmart.com.br	@mundowalmart
Usiminas	19	www.usiminas.com	Formulário
Cargill	20	www.cargill.com.br	Formulário
Mercedes-Benz	21	www.mercedes-benz.com.br	YouTube/ E-mail
Ford	22	www.ford.com.br	Chat
Brasil Telecom	23	www.oi.com.br	@digaoi
AES Eletropaulo	24	www.aeseletropaulo.com.br	@AESEletropaulo
Carrefour	25	www.carrefour.com.br	@carrefourcombr
Claro	26	www.claro.com.br	@ClaroRonaldo
Refap	27	www.refap.com.br	Formulário/ E-mail
CSN	28	www.csn.com.br	E-mail
Souza Cruz	29	www.souzacruz.com.br	Formulário/ E-mail
JBS Brasil	30	www.jbs.com.br	Formulário
E.C.T.	31	www.correios.com.br	Formulário
BRF	32	www.brasilfoods.com	E-mail
Sadia	33	www.sadia.com.br	Youtube/ Formulário
Atacadão	34	www.atacadao.com	@AtacadaoOFICIAL
Cosan CL	35	www.cosan.com.br	E-mail
TAM	36	www.tam.com.br	@TAMAirlines
Cemig Distribuidora	37	www.cemig.com.br	@cemig_energia
Toyota	38	www.toyota.com.br	YouTube/ E-mail
Embratel	39	www.embratel.com.br	Formulário
Sabesp	40	http://site.sabesp.com.br	@CiaSabesp
Gerdau Aços Longos	41	www.gerdau.com.br	Formulário/ E-mail
Light Sesa	42	www.light.com.br	Chat
Volkswagen Camin. e Ônib.	43	www.vwcaminhoeseonibus.com.br	Formulário
Ambev Bebidas	44	www.ambev.com.br	@ambevbrasil
Unilever	45	www.unilever.com.br	@UnileverBrasil
ADM	46	www.adm.com/pt-BR/worldwide/brazil	E-mail
Moto Honda	47	www.honda.com.br/motos	Chat
Oi - TNL PCS	48	www.novaoi.oi.com.br	@digaoi
Samsung	49	www.samsung.com.br	@samsungbrasil
Honda Automóveis	50	www.honda.com.br/automoveis	Chat

Empresa	Posição no Ranking	Site oficial	Twitter divulgado no site oficial
Renault	51	www.renault.com.br	@renaultbrasil
Embraer	52	www.embraer.com	Flickr/ Formulário
Copel DIS	53	www.copel.com	E-mail
CPFL - Paulista	54	www.cpfl.com.br/paulista	@cpflenergia
Nova Casas Bahia	55	www.casasbahia.com.br	@casasbahiacombr
Globo	56	www.globo.com	E-mail
Whirlpool	57	www.whirlpool.com.br	@Whirlpool_LA
Peugeot Citroën	58	http://psa-peugeot-citroen.com.br	E-mail
Copersucar-Cooperativa	59	www.copersucar.com.br	E-mail
Gol	60	www.voegol.com.br	@VoeGOLoficial
Ale	61	www.ale.com.br	@NovoMundoALE
Eletrobras Furnas	62	www.furnas.com.br	@Furnas_
Natura	63	www.natura.net	@naturanet
Lojas Americanas	64	www.americanas.com.br	@americanascom
Nestlé	65	www.nestle.com.br	Formulário
Samarco	66	www.samarco.com.br	Formulário
Nextel	67	www.nextel.com.br	@NextelClube
Coelba	68	www.coelba.com.br	E-mail
Basf	69	www.basf.com.br	@BASF_Brasil
Construtora Odebrecht	70	www.odebrecht.com	@odebrechtsa
Celesc Distribuição	71	www.celesc.com.br	Formulário
Chesf	72	www.chesf.gov.br	E-mail
Makro	73	www.makro.com.br	Formulário
Louis Dreyfus	74	www.ldcommodities.com.br	E-mail
Itaipu Binacional	75	www.itaipu.gov.br	Formulário
Case New Holland	76	www.newholland.com.br	Formulário
Ponto Frio	77	www.pontofrio.com.br	@pontofrio
Camargo Corrêa	78	www.camargocorrea.com.br	@CamargoCorrea
B2W	79	www.b2winc.com	E-mail
Gerdau Açominas	80	www.gerdau.com.br	Formulário/ E-mail
Comgás	81	www.comgas.com.br	Chat
Robert Bosch	82	www.bosch.com.br	E-mail
Kraft Foods	83	www.kraftfoodscompany.com/br	@KraftFoodsBR
Magazine Luiza	84	www.magazineluiza.com.br	@magazineluiza
Transpetro	85	www.transpetro.com.br	Formulário
Elektro	86	www.elektro.com.br	Chat
Suzano	87	www.suzano.com.br	Formulário
Ampla	88	www.ampla.com	@amplaenergia
HP	89	www.hp.com/br	@HPNoticias
Coamo	90	www.coamo.com.br	Formulário
Electrolux	91	www.electrolux.com.br	Formulário
Klabin	92	www.klabin.com.br	Contato Indisponível
Andrade Gutierrez	93	www.agsa.com.br	@Grupo_AG
Cemig GT	94	http://cemig.infoinvest.com.br	Formulário
Panarello	95	www.panarello.com.br	Formulário
IBM	96	www.ibm.com/br/pt	E-mail
Cielo	97	www.cielo.com.br	E-mail
Eletronorte	98	www.eln.gov.br	Telefone
Casas Pernambucanas	99	www.pernambucanas.com.br	Formulário/ E-mail
Celpe	100	www.celpe.com.br	Formulário

Empresa	Posição no Ranking	Site oficial	Twitter divulgado no site oficial
Paranapanema	101	www.paranapanema.com.br	Formulário
Amil	102	www.amil.com.br	Formulário
Weg Equipamentos	103	www.weg.net/br	@weg_ir
Gerdau Comercial de Aços	104	www.comercialgerdau.com.br	Formulário
Marfrig	105	www.marfrig.com.br	E-mail
Bayer	106	www.bayer.com.br	Facebook/ E-mail
Fibria	107	www.fibria.com/pt	YouTube/ Formulário
Volvo do Brasil	108	www.volvo.com.br	Formulário
Pepsico do Brasil	109	www.pepsico.com.br	@PepsiCoBrasil
Copersucar	110	www.copersucar.com.br	E-mail
Coelce	111	www.coelce.com.br	@coelce
Queiroz Galvão	112	http://portal.queirozgalvao.com	Formulário
GVT	113	www.gvt.com.br	@gvtoficial
Sendas Distribuidora	114	www.sendas.com.br	Formulário
CPFL – Piratininga	115	www.cpfl.com.br/piratininga	@cpflenergia
Spal	116	www.spalbrasil.com	Formulário
EDP Bandeirante	117	www.bandeirante.com.br	@edpbr
Celg	118	www.celg.com.br	Formulário/ E-mail
Hering	119	www.hering.com.br	@Hering_Oficial
Hypermarcas	120	www.hypermarcas.com.br	Facebook/ Youtube
LG-AM	121	www.lg.com/br/index.jsp	YouTube/ E-mail/ Chat
Liquigás	122	www.liquigas.com.br	Formulário
ArcelorMittal Inox	123	www.acesita.com.br	Formulário
Copasa	124	www.copasa.com.br	@CopasaMG
Pfizer	125	www.pfizer.com.br	Formulário
DuPont	126	www2.dupont.com/Brazil_Country_Site/pt_BR	Youtube/ Formulário
Tractebel Energia	127	http://tractebel.investor-relations.com.br	E-mail
Syngenta	128	www.syntinela.com.br	Formulário
Cedae	129	www.cedae.com.br	Formulário
Siemens	130	www.siemens.com/entry/br/pt	Formulário
Grupo Martins	131	www.martins.com.br	Formulário/ E-mail
Duratex	132	www.duratex.com.br	Formulário
Bunge Fertilizantes	133	www.bunge.com.br/fertilizantes	Facebook/ Youtube
Frigorífico Minerva	134	www.minverva.ind.br	E-mail
Seara	135	www.seara.com.br	Facebook/ YouTube
Nokia	136	www.nokia.com/br-pt	@nokiabrasil
Supergasbras	137	www.supergasbras.com.br	@Larissa_Juliana
Amaggi	138	www.grupoandremaggi.com.br	Facebook/ YouTube
Renner	139	www.lojasrenner.com.br	@Lojas_Renner
Cesp	140	www.cesp.com.br	E-mail
Brazil Trading	141	www.brasiltrading.com.br	E-mail
Pirelli Pneus	142	www.pirelli.com	Formulário
Construtora OAS	143	www.oas.com	Formulário
Procter & Gamble Industrial	144	www.pg.com/pt_BR	E-mail
RGE	145	www.rge-rs.com.br	Chat
CBA	146	www.cia-brasileira-aluminio.com.br	Formulário
Lojas Riachuelo	147	www.riachuelo.com.br	@riachuelo
Schincariol	148	www.schincariol.com.br	Formulário
Novartis	149	www.novartis.com.br	E-mail
Aurora Alimentos	150	www.auoraraalimentos.com.br	Formulário

Empresa	Posição no Ranking	Site oficial	Twitter divulgado no site oficial
Profarma	151	www.profarma.com.br	E-mail
Mitsubishi Motors	152	www.mitsubishimotors.com.br	@nacaomitsubishi
P&G	153	www.pg.com/pt_BR	E-mail
Infraero	154	www.infraero.gov.br	@canalinfraero
Sanofi-Aventis	155	www.sanofi.com.br	Formulário
Roche	156	www.roche.com.br	@Roche_BR *
Delta Construção	157	www.deltaconstrucao.com.br	Formulário
Sotreq	158	http://sotreq.com.br	@sotreqcat
Celpa	159	www.redenergia.com/concessionarias/celpa/residenciais.aspx	Formulário
CBMM	160	www.cbmm.com.br	E-mail
V&M	161	www.vmtubes.com.br	E-mail
LG-SP	162	www.lg.com/br/index.jsp	YouTube/ E-mail/ Chat
Redecard	163	www.redecard.com.br	Formulário
Cemat	164	www.redenergia.com/concessionarias/cemat/residenciais.aspx	Formulário
Ultragaz	165	www.ultragaz.com.br	@UltragazOficial
Votoran	166	www.votoran.com.br	E-mail
AES Sul	167	www.aessul.com.br	@AES_Sul
Dow	168	www.dow.com/brasil/la/bra/pt	Formulário
Goodyear	169	www.goodyear.com.br	@goodyearbr
CEG	170	ww2.ceg.com.br/	Chat
Assaí	171	www.assaiatacadista.com.br	Formulário
Alcoa	172	www.alcoa.com.br	Formulário
CEEE	173	www.ceee.com.br	@CEEE_IMPRENSA
Heineken Brasil	174	www.heinekenbrasil.com.br	E-mail
Alunorte	175	www.alunorte.net	E-mail
Soluções Usiminas	176	www.solucoesusiminas.com	Formulário
Positivo Informática	177	www.positivoinformatica.com.br	@Positivo_Info
Johnson & Johnson	178	www.jnjbrasil.com.br	Formulário
White Martins	179	www.whitemartins.com.br	E-mail
Medley	180	www.medley.com.br	Formulário
McDonald's	181	www.mcdonalds.com.br	Formulário
Net	182	www.netcombo.com.br	@NEToficial
Akzo Nobel	183	www.akzonobel.com.br	E-mail
Contax	184	www.contax.com.br	Formulário/ E-mail
Escelsa	185	www.escelsa.com.br	E-mail
Petróleo Sabbá	186	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Quattor Participações	187	www.quattor.com.br	Formulário
Marisa	188	www.marisa.com.br	@voudemarisa
Zaffari & Bourbon	189	www.zaffari.com.br	@Zaffari
Alstom Elec	190	www.alstom.com/brazil/pt	Formulário
MRS	191	www.mrs.com.br	Formulário
G. Barbosa	192	www.gbarbosa.com.br	@gbarbosa
Quattor	193	www.quattor.com.br	Formulário
Marcopolo S.A.	194	www.marcopolo.com.br	Formulário/ E-mail
Unimed Rio	195	www.unimedrio.com.br	Formulário
Eaton	196	www.eaton.com.br	Telefone
Galvão	197	http://portal.queirozgalvao.com	Formulário
C. Vale	198	www.cvale.com.br	Formulário
Prezunic	199	www.prezunic.coml.br	@PrezunicCarioca
Votorantim Siderurgia	200	www.vsiderurgia.com.br	Formulário

Empresa	Posição no Ranking	Site oficial	Twitter divulgado no site oficial
Avon	201	www.avon.com.br	@AvonBR
Novelis	202	www.novelis.com/pt-br/Paginas/Home.aspx	Formulário
Aliança Naveg. e Logística	203	www.alianca.com.br	E-mail
Cosan Açúcar e Álcool	204	www.cosan.com.br	E-mail
Kimberly-Clark	205	www.kimberly-clark.com.br	Formulário
Cummins	206	www.cummins.com.br	@CumminsBrasil
3M	207	http://solutions.3m.com.br/wps/portal/3M/pt_BR/WW2/Country/	E-mail
Atento	208	www.atento.com.br	Formulário
Cemar	209	www.cemar-ma.com.br	@CEMAR_MA
Cotia Trading	210	www.cotia.com.br	E-mail
Editora Abril	211	www.abril.com.br	@abrilcom
Eletrobras Amazonas Energia	212	www.amazonasenergia.gov.br	Chat
Farmácia Pague Menos	213	www.paguemenos.com.br	@PagueMenos
Spaipa Coca-Cola	214	www.spaipa.com.br	Formulário
Casa da Moeda	215	www.casadamoeda.com.br	Formulário
Americel	216	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Oi	217	www.oi.com.br	@digaoi
Rhodia	218	www.rhodia.com.br	@RhodiaGroup *
Unimed Paulistana	219	www.unimedpaulistana.com.br	@MaisViver
Huawei	220	www.huawei.com/pt	Telefone
Caterpillar	221	http://brasil.cat.com	Formulário
Tupy	222	www.tupy.com.br	E-mail
ABB	223	www.abb.com.br	@ABB_Brasil
Votorantim Cimentos N/NE	224	www.vcimentos.com.br	E-mail
Cosan	225	www.cosan.com.br	E-mail
Net São Paulo	226	www.netcombo.com.br	@NEToficial
Rio de Janeiro Refrescos	227	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
LDC Bioenergia	228	www.ldcsev.com	Formulário
Lojas CEM	229	www.lojascem.com.br	Formulário
Maxion	230	www.amstedmaxion.com.br	Formulário
BBA	231	www.belgobekaert.com.br	Formulário
Drogasil	232	www.drogasil.com.br	Formulário
BM&F Bovespa	233	www.bmfbovespa.com.br	@Info_BMFBOVESPA
Delphi	234	www.delphi.com.br	Formulário
Eletrobras	235	www.eletrobras.com.br	Formulário
Itambé	236	www.itambe.com.br	@itambe
Drogaria São Paulo	237	www.drogariasaopaulo.com.br	@Drogaria_SP
Randon	238	www.randon.com.br	Formulário
ZF	239	www.zf.com.br	Formulário
Copel GET	240	www.copel.com	E-mail
Garoto	241	www.garoto.com.br	Formulário
Insinuante	242	www.insinuante.com.br	@insinuantecom
CTEEP	243	www.cteep.com.br	Formulário
Bretas	244	www.bretas.com.br	Telefone
Mosaic	245	www.mosaicco.com.br	Telefone
Caramuru Alimentos	246	www.caramuru.com	Formulário
Grendene	247	www.grendene.com.br	Formulário
TAG	248	http://tag.petrobras.com.br	Contato Indisponível
DMA	249	www.grupodma.com.br	Formulário
Hermes	250	www.hermes.com.br	Formulário

Empresa	Posição no Ranking	Site oficial	Twitter divulgado no site oficial
São Paulo Alpargatas	251	www.alpargatas.com.br	Formulário
Granol	252	www.granol.com.br	E-mail
Mahle	253	www.mahle.com.br	E-mail
Localiza	254	www.localiza.com	Formulário
Ultrafertil	255	www.valefertilizantes.com.br	Formulário
InterCement	256	www.intercement.com	Formulário
Noble Brasil	257	www.noblecorp.com	Telefone
Magneti Marelli	258	www.magnetimarelli.com.br	Formulário
Vonpar	259	www.vonpar.com.br	Formulário
CCB	260	www.ccbconstrutora.com.br	E-mail
Dow Brasil Sudeste	261	www.dow.com/brasil/la/bra/pt	Formulário
Tigre	262	www.tigre.com.br	YouTube/ Formulário
CPFL Brasil	263	www.cpfl.com.br/	@cpflenergia
Droga Raia	264	www.drogaraia.com.br	Telefone
Cosan Alimentos	265	www.cosan.com.br	E-mail
Pontofrio.com	266	www.pontofrio.com.br	@pontofrio
Yara	267	www.yarabrasil.com.br	Formulário
Drogarias Pacheco	268	www.drogariaspacheco.com.br	Formulário/ E-mail
Leroy Merlin	269	www.leroymerlin.com.br	@LeroyMerlinBRA
MRV Engenharia	270	www.mrv.com.br	@mrvengenharia
AES Tietê	271	www.aestiete.com.br	Contato Indisponível
JSL	272	www.jsl.com.br	Formulário
Móveis Gazin	273	www.gazin.com.br	@promocoes_gazin
Angeloni	274	www.angeloni.com.br	@redeangeloni
Cooxupé	275	www.cooxupe.com.br	@cooxupe
International Paper	276	www.internationalpaper.com.br	Formulário
Namisa	277	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Accenture	278	www.accenture.com/br-pt	Formulário/ E-mail
Eletronuclear	279	www.eletronuclear.gov.br	YouTube/ Formulário
Itautec	280	www.itautec.com.br	@Itautec
TRW	281	www.trw.com.br	Formulário
AstraZeneca	282	www.astrazeneca.com.br	Formulário
Dpaschoal	283	www.dpaschoal.com.br	Formulário
Parmalat	284	www.parmalat.com	E-mail
Monsanto	285	www.monsanto.com.br	@monsantobrasil
Rio Polímeros	286	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Cisa	287	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Valeo	288	www.valeo.com.br	Formulário
GR	289	www.grupogr.com.br	@GRUPO_GR
CEB Distribuição	290	www.ceb.com.br	Formulário
Usina Caeté	291	www.carloslyra.com.br	Formulário
Supermercado Condor	292	www.condor.com.br	@RedeCondor
AutoBan	293	www.autoban.com.br	Formulário
M. Dias Branco	294	www.mdiasbranco.com.br	Formulário/ E-mail
Usiminas Mecânica	295	www.usiminasmecanica.com.br	Formulário
Corsan	296	www.corsan.com.br	@Corsan_Oficial
Unimed BH	297	www.unimedbh.com.br	Formulário
Holcim	298	www.holcim.com.br	Formulário
Hospital Albert Einstein	299	www.einstein.br	@hosp_einstein
Multigrain	300	www.multigrain.com.br	Formulário

Empresa	Posição no Ranking	Site oficial	Twitter divulgado no site oficial
SPDM	301	www.spdm.org.br	Formulário
ArcelorMittal Tubarão	302	www.acesita.com.br	Formulário
Albras	303	www.albras.net	Formulário
Enersul	304	www.redenergia.com/concessionarias/enersul/residenciais.aspx	Formulário
Magnesita	305	www.magnesita.com.br	Formulário
Intermédica	306	www.intermedica.com.br	E-mail
Cosern	307	www.cosern.com.br	E-mail
Foxconn	308	www.foxconn.com	E-mail
Sanepar	309	www.sanepar.com.br	@Sanepar_PR
Construcap	310	www.construcap.com.br	Telefone
Doux	311	www.doux.com/?lang=pt-br	E-mail
Serpro	312	www.serpro.gov.br	Formulário
Mendes Júnior	313	www.mendesjunior.com.br	Formulário
Golden Cross	314	www.goldencross.com.br	Formulário
Coop	315	www.portalcoop.com.br	@portalcoop
Lar	316	www.lar.ind.br/v3/cooperativa.php	Formulário
Scania	317	www.scania.com.br	Formulário
Norsa	318	www.norsa.com.br	Formulário
Engevix	319	www.engevix.com.br	Formulário/ E-mail
AOC	320	www.aoc.com.br	@AOCBRASIL
Semp Toshiba-AM	321	www.semptoshiba.com.br	Telefone
MWM International Motores	322	www.nav-international.com.br	Formulário
UTC Engenharia	323	www.utc.com.br	E-mail
M&G Polímeros	324	www.gruppomg.com.br	Formulário
Ericsson Telecomunicações	325	www.ericsson.com/thecompany/company_facts/worldwide/sa/br	Telefone
Vale Fertilizantes	326	www.valefertilizantes.com.br	Formulário
Dasa	327	www.dasa.com.br	Formulário
EMS Sigma Pharma	328	www.ems.com.br/web/guest/sigmapharma	Formulário
Arosuco	329	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Atlas Schindler	330	www.atlas.schindler.com	E-mail
Arcom	331	www.arcom.com.br	Telefone
Oxiteno NE	332	www.oxiteno.com.br	E-mail
Cenibra	333	www.cenibra.com.br	Formulário
Embasa	334	www.embasa.ba.gov.br	Formulário
Lojas Yamada	335	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Refinaria Riograndense	336	www.refinariariograndense.com.br	Formulário/ E-mail
Ajinomoto	337	www.ajinomoto.com.br	Formulário
Metrô	338	www.metro.sp.gov.br	@metrosp_oficial
Cocamar	339	www.cocamar.com.br	@imprensacocamar
Votorantim Metais Zinco	340	www.vmetais.com.br	Formulário
Clariant	341	www.clariant.com.br	E-mail
Oracle	342	www.oracle.com/br/index.html	Telefone
Coteminas	343	www.coteminas.com.br	E-mail
Usaçúcar	344	www.usacucar.com.br	Telefone
Anhanguera Educacional	345	www.anhanguera.com	@Anhanguera_Edu
Gerdau Aços Especiais	346	www.gerdau.com.br	Formulário/ E-mail
CEG Rio	347	ww2.ceg.com.br/	Chat
Grupo Orsa	348	www.grupoorsa.com.br	E-mail
Gafisa	349	www.gafisa.com.br	@Gafisa
Bianchini	350	www.bianchinisa.com.br	Formulário/ E-mail

Empresa	Posição no Ranking	Site oficial	Twitter divulgado no site oficial
Eurofarma	351	www.eurofarma.com.br	@EurofarmaBlog
Lojas Colombo	352	www.colombo.com.br	@lojas_colombo
CPTM	353	www.cptm.sp.gov.br	@CPTM_oficial
Serasa Experian	354	www.serasaexperian.com.br	Formulário
J. Macêdo	355	www.jmacedo.com.br	Formulário
Trop	356	www.tropbrasil.com	Formulário
Aché	357	www.ache.com.br	@Ache_Lab
Suspensys	358	www.suspensys.com.br	Formulário
Cálamo	359	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Livraria Saraiva	360	www.livrariasaraiva.com.br	@saraivaonline
Schincariol-RJ	361	www.schincariol.com.br	Formulário
Panvel Farmácias	362	www.panvel.com	@Panvel_Farmacia
Energisa Paraíba	363	www.energisa.com/paraiba	Formulário
Votorantim Metais Níquel	364	www.vmetais.com.br	Formulário
Philip Morris	365	www.pmi.com/marketpages/pages/market_en_br.aspx	Telefone
Distribuidora Automotiva	366	www.distribuidora.com.br	Contato Indisponível
Bahiagás	367	www.bahiagas.com.br	E-mail
Treelog	368	www.treelog.com.br	Telefone
Servimed	369	www.servimed.com.br	@servimedonline
Usina Alto Alegre	370	www.altoalegre.com.br	Formulário
Vicunha	371	www.vicunha.com.br	Formulário/ E-mail
Termomecânica	372	www.termomecanica.com.br	Formulário/ E-mail
Hering	373	www.hering.com.br	@Hering_Oficial
Amico Saúde	374	www.dix.com.br	Formulário
ALL Malha Norte	375	www.all-logistica.com	@all_logistica
ALL Malha Sul	376	www.all-logistica.com	@all_logistica
Copagaz	377	www.copagaz.com.br	Formulário
Comigo Cooperativa	378	www.comigo.com.br	@agroComigo **
Central Nacional Unimed	379	www.centralnacionalunimed.com.br	Formulário
Prosegur	380	www.prosegur.com.br	Formulário/ E-mail
Tivit	381	www.tivit.com.br	Formulário
Fiagril	382	www.fiagril.com.br	Formulário
Hispanobras	383	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
BHP Billiton	384	www.bhpbilliton.com	Formulário
Philips	385	www.philips.com.br	Formulário/ E-mail
Ferrovia Centro-Atlântica	386	www.fcasa.com.br	@CentroAtlantica **
Innova	387	www.innova.com.br	E-mail
Tegma	388	www.tegma.com.br	Formulário
Unimed Curitiba	389	www.unimedcuritiba.com.br	Formulário
Mineração Maracá	390	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Magneti Marelli Cofap	391	www.mmcofap.com.br	Formulário
Copacol	392	www.copacol.com.br	Formulário
NovaDutra	393	www.novadutra.com.br	Formulário
Panasonic	394	www.panasonic.com.br	Facebook/ YouTube
Usina Coruripe	395	www.usinacoruripe.com.br	Formulário/ E-mail
Bombril	396	www.bombril.com.br	@BombrilOficial
Cisper	397	www.cisper.com.br	E-mail
Estaleiro Atlântico Sul	398	www.estaleiroatlanticosul.com.br	Formulário
Cooperativa Agrária	399	www.agraria.com.br	Formulário/ E-mail
ARG	400	www.grupoarg.com.br	Formulário

Empresa	Posição no Ranking	Site oficial	Twitter divulgado no site oficial
Martin-Brower	401	www.martin-brower.com.br	E-mail
Egesa	402	www.egesa.com.br	Formulário/ E-mail
Tenaris Confab	403	http://www.tenaris.com/Tenarisconfab/pt/default.aspx	Telefone
Camera	404	www.camera.ind.br	Formulário/ E-mail
Aethra	405	www.aethra.com.br	Telefone
Cooperalfa	406	www.cooperalfa.com.br	Formulário/ E-mail
Yoki Alimentos	407	www.yoki.com.br	Formulário/ E-mail
Saga	408	www.saganet.com.br	@SagaT7Gyn
SAP	409	www.sap.com/brazil/about/press/	@SAPBrasil
Solvay Indupa	410	www.solvayplastics.com	Formulário
Açúcar Guarani	411	www.aguarani.com.br	Formulário/ E-mail
Elekeiroz	412	www.elekeiroz.com.br	E-mail
Integrada	413	www.integrada.coop.br	Formulário
Kinross Paracatu	414	www.kinross.com.br	E-mail
Unimed Porto Alegre	415	www.unimedpoa.com.br	Formulário/ Chat
Usina Colombo	416	www.acucarcaravelas.com.br	Formulário
Net Rio	417	www.netcombo.com.br	@NEToficial
Coca-Cola Guararapes	418	www.cocacolagr.com.br	Formulário
Teksid	419	www.teksid.com.br	Formulário
Arno Panex	420	www.panex.com.br	Formulário
Leader Magazine	421	www.leader.com.br	@lojasleader
Mataboi	422	www.mataboi.com.br	Formulário/ E-mail
Arauco	423	www.arauco.cl	Formulário
Camil	424	www.camil.com.br	Formulário
Castrolanda	425	www.castrolanda.coop.br	@castrolandacoop
Amanco	426	www.amanco.com.br	@AmancoBrasil
CT-TKMCL	427	www.thyssenkrupp-forginggroup.com/language-pt/index.htm	E-mail
Officer	428	www.officer.com.br	@OfficerDist
Prysmian Energia	429	www.prysmian.com.br	E-mail
Puras do Brasil	430	www.puras.com.br	@Sodexo_Puras
CTBC Telecom	431	www.ctbc.com.br	Formulário
CPM Braxis	432	www.cpmbraxis.com	@cpm_braxis
Dedini	433	www.dedini.com.br	E-mail
Rigesa	434	www.rigesa.com.br	Formulário
Vigor	435	www.vigor.com.br	Formulário/ E-mail
Beira Rio	436	www.beirario.com.br	Formulário
Henkel	437	www.henkel.com.br	Formulário
Oxiteno	438	www.oxiteno.com.br	E-mail
Vipal	439	www.vipal.com	Formulário
Fertipar	440	www.fertipar.com.br	Formulário
Usina da Pedra	441	www.pedraagroindustrial.com.br	Telefone
Plascar	442	www.plascar.com.br	@Plascar **
Totvs	443	www.totvs.com	@TOTVS
Dow Agro	444	www.dow.com/brasil/la/bra/pt	Formulário
UOL	445	www.uol.com.br	@UOLHomepage
Belagrícola	446	www.belagricola.com.br	Formulário
Carioca Engenharia	447	www.cariocaengenharia.com.br	E-mail
Duke Energy	448	www.duke-energy.com.br	@dukeenergybr
Eletrobras Distrib. Alagoas	449	www.ceal.com.br	@EletrobrasAL
Algar Agro	450	www.inco.com.br	Formulário

Empresa	Posição no Ranking	Site oficial	Twitter divulgado no site oficial
Belgo Bekaert-NE	451	www.belgobekaert.com.br	Formulário
Zona Sul	452	www.zonasul.com.br	@superzonasul
FMC Química	453	www.fmcagricola.com.br	Formulário
Guararapes	454	www.guararapes.ind.br	@riachuelo
Coopavel	455	www.coopavel.com.br	Telefone
Caesb	456	www.caesb.df.gov.br	Formulário
Serveng-Civilsan	457	www.serveng.com.br	Telefone
Comercial Carvalho	458	www.cacarvalho.com.br	@comlcarvalho
Saneago	459	www.saneago.com.br	@falesaneago
Megafort	460	www.megafort.com.br	Facebook/ Formulário
Schneider Electric	461	www.schneider-eletric.com.br	Formulário
Mangels	462	www.mangels.com	Formulário
Vulcabrás/Azaleia-BA	463	www.vulcabrasazaleia.com.br	Formulário
Alcatel-Lucent	464	www.alcatel-lucent.com.br	@Alcatel_Lucent
Schahin	465	www.schahin.com.br	Formulário
Merck	466	www.merck.com.br	Formulário/ E-mail
Videolar	467	www.videolar.com	@videolaroficial
Motorola	468	www.motorola.com.br	@Motorola_BR
Armazém Paraíba	469	www.armazemparaiba.com.br	@armazem_paraiba **
MPE	470	www.grupompe.com	Telefone
Dixie Toga	471	www.dixietoga.com.br	Formulário
Fujioka	472	www.fujioka.com.br	YouTube/ Chat
Infoglobo	473	www.infoglobo.com.br	Formulário/ E-mail
Fleury Medicina e Saúde	474	www.fleury.com.br	@fleury_online
Alusa Engenharia	475	www.alusaengenharia.com.br	Formulário
Coopercitrus	476	www.coopercitrus.com.br	E-mail
Vulcabrás/Azaleia Ceará	477	www.vulcabrasazaleia.com.br	Formulário
ArcelorMittal Gonvarri	478	www.acesita.com.br	Formulário
Sifco	479	www.sifco.com.br	Formulário
Lilly	480	www.lilly.com.br	E-mail
Nexans	481	www.nexans.com.br	Formulário/ E-mail
Frimesa	482	www.frimesa.com.br	Formulário
Construtora Tenda	483	www.tenda.com	YouTube/ Flickr
Stemac	484	www.stemac.com.br	@StemacOficial
Anglo American - Copebrás	485	www.angloamerican.com.br	Formulário
Sapore	486	www.sapore.com.br	@SaporeBrasil
Diplomata	487	www.diplomata.com	E-mail
Eletrosul	488	www.eletrosul.gov.br	Formulário/ E-mail
Ceron	489	www.ceron.com.br	Formulário
Promon Engenharia	490	www.promon.com.br	Telefone
TBG	491	www.tbg.com.br	Formulário
Usina São João	492	www.usj.com.br	E-mail
Rapidão Cometa	493	www.rapidaocometa.com.br	Formulário
CEEE-GT	494	www.ceee.com.br	@CEEE_IMPRENSA
Sada	495	www.sada.com.br	Formulário
Enertrade	496	www.enertrade.com.br	Formulário
Whirlpool Eletrodomésticos	497	www.whirlpool.com.br	@Whirlpool_LA
Vivara	498	www.vivara.com.br	@vivaraonline
Unidasul	499	www.unidasul.com.br	E-mail
Tenneco	500	www.sa-tenneco-automotive.com/Brasil/port/contactos/contactos.html	Formulário

Empresa	Posição no Ranking	Site oficial	Twitter divulgado no site oficial
Tangará Foods	501	www.tangarafoods.com.br	Formulário/ E-mail
Allied Advanced Tecnologies	502	www.aatbrasil.com.br	Formulário
Tortuga	503	www.tortuga.com.br	Formulário
Tavex	504	www.tavex.com	Formulário
Coca-Cola Ribeirão Preto	505	www.bebidasipiranga.com.br	Formulário
Brasilgás	506	www.brasilgas.com.br	Formulário
Pif Paf	507	www.pifpaf.com.br	Formulário
All Malha Paulista	508	www.all-logistica.com	@all_logistica
Green Automóveis	509	www.greenvw.com.br	@GreenVW
UTE Norte Fluminense	510	www.utenortefluminense.com.br	Formulário
A.Telecom	511	www.atelecom.com.br	Facebook/ YouTube
Ferbasa	512	www.ferbasa.com.br	Formulário
Deten Química	513	www.deten.com.br	Formulário
GDK	514	www.gdksa.com.br	Telefone
Energisa Sergipe	515	www.energisa.com.br/sergipe	Formulário/ E-mail
Comlurb	516	www.rio.rj.gov.br/web/comlurb	@comlurbcomunica
Araújo	517	www.araujo.com.br	@drogaria_araujo
Santa Casa de São Paulo	518	www.santacasasp.org.br	Formulário
Wind Power	519	www.windpowerenergiaeolica.com	Formulário/ E-mail
Carbocloro	520	www.carbocloro.com.br	Formulário
Oleoplan	521	www.oleoplan.com.br	E-mail
Celtins	522	www.redenergia.com/concessionarias/celtins/residenciais.aspx	Formulário
Pesa	523	www.pesa.com.br	@PesaCat
Giassi Supermercados	524	www.giassi.com.br	Formulário
Unimed Fortaleza	525	www.unimedfortaleza.com.br	YouTube/ Formulário
Veracel	526	www.veracel.com.br	YouTube/ Formulário
Auto Sueco São Paulo	527	http://www.autosueco.pt/gca/index.php?id=405	E-mail
Alta Mogiana	528	www.altamogiana.com.br	Formulário
Saint-Gobain Vidros	529	http://www.saint-gobain-vidros.com.br/	Contato Indisponível
ViaOeste	530	www.viaoeste.com.br	Formulário
Eucatex	531	www.eucatex.com.br	@Eucatex_Oficial
LBR	532	www.lbr-lacteosbrasil.com.br	E-mail
Josapar	533	www.josapar.com.br	Facebook/ Formulário
Petronas Lubrificantes	534	www.flbrasil.com.br	Telefone
Romi	535	www.romi.com.br	E-mail
ThyssenKrupp	536	www.thyssenkruppelevadores.com.br	Formulário/ E-mail
Usina Cerradinho	537	www.cerradinho.com.br	Telefone
Schulz	538	www.schulz.com.br	Formulário
Santa Bárbara Engenharia	539	www.santabarbarasa.com.br	Formulário
Santos Brasil	540	www.santosbrasil.com.br/pt-br	@SantosBrasil_
Trip	541	www.voetrip.com.br	@VoeTRIP
Unidas Rent a Car	542	www.rentcars.com.br/unidas	@aluguecarro
Tracbel	543	www.tracbel.com.br	Formulário
MRN	544	www.mrn.com.br	E-mail
Iesa Òleo & Gás	545	www.iesa.com.br	Formulário
Milenia	546	www.milenia.com.br	Formulário/ E-mail
CTIS	547	www.ctisdigital.com.br	@CTISonline
Gasmig	548	www.gasmig.com.br	Formulário/ E-mail
Dataprev	549	http://portal.dataprev.gov.br	@dataprev
Agrale	550	www.agrale.com.br	@agralesa

Empresa	Posição no Ranking	Site oficial	Twitter divulgado no site oficial
WHB Fundição	551	www.whbbrasil.com.br/fundicao.aspx	Formulário
Ecovias	552	www.ecovias.com.br	@_ecovias
Estadão	553	www.estado.com.br	@Estadao
JC Distribuição	554	www.jcdistribuicao.com.br	Formulário
Evonik Degussa	555	www.evonik.com.br	Formulário
Ativi	556	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Brookfield Rio de Janeiro	557	www.br.brookfield.com	@brbrookfield
QuantiQ	558	www.quantiq.com.br	Formulário
Ello-Puma	559	www.ellopuma.com.br	@ellopuma
Skanska Brasil	560	www.skanska.com.br	Telefone
Amsted Maxion	561	www.amsted-maxion.com.br	Formulário
Esmaltec	562	www.esmaltec.com.br	Formulário
Concess. Rota das Bandeiras	563	www.rotadasbandeiras.com.br	Formulário
Brookfield SP	564	www.br.brookfield.com	@brbrookfield
Servopa	565	www.gruposervopa.com.br	@Servopa
S.P.A.	566	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
CTA-Continental	567	www.cta.com.br	Formulário
Berneck	568	www.berneck.com.br	Formulário/ E-mail
Braspress	569	www.braspress.com.br	Formulário/ Chat
Codesp	570	www.portodesantos.com.br	Formulário
Bardella	571	www.bardella.com.br	Formulário
Intelbras	572	www.intelbras.com.br	@Intelbras
Batavo	573	www.mundobatavo.com.br	Formulário
Diebold-SP	574	www.diebold.com.br	Formulário
Sodexo Motivation Solutions	575	www.sodexomotivation.com.br	Telefone
Armco	576	www.armcostaco.com.br	Formulário
FGV	577	www.fgv.br	@FGV
Bonanza	578	www.bonanza.com.br	@Bonanza_Super
Quero	579	www.querobis.com.br	@sigaquerobis
Laticínios Bela Vista	580	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Telemont	581	www.telemont.com.br	Formulário/ E-mail
Semp Toshiba Informática	582	www.semptoshiba.com.br	Telefone
Usina Batatais	583	www.usinabatatais.com.br	Formulário
Termorio	584	www.cogenrio.com.br/Prod/Casos.aspx?Noticia=3	Formulário
Cecrisa	585	www.cecrisa.com.br	@cerportinari
REC Berrini	586	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Clealco	587	www.clealco.com.br	Formulário
Vitória Diesel	588	www.vitoriadiesel.com.br	Formulário
LDC Agroindustrial	589	www.ldcommodities.com.br	E-mail
Villares Metals	590	www.villaresmetals.com.br	Formulário
Arezzo	591	www.arezzo.com.br	@AREZZO_
Cotrijal	592	www.cotrijal.com.br	Formulário/ E-mail
Laboratório Cristália	593	www.cristalia.com.br	Formulário
Potencial Petróleo	594	www.potencialpetroleo.com.br	Formulário/ E-mail
Diebold-AM	595	www.diebold.com.br	Formulário/ E-mail
Protege	596	www.protege.com.br	Telefone
Marcosa	597	www.marcosa.com.br	@marcosacat
Brasal Refrigerantes	598	www.brasal.com.br/refrigerantes	@curtafelicidade
Cagece	599	www.cagece.com.br	@Cagece
PPE Fios	600	www.ppefios.com.br	Formulário

Empresa	Posição no Ranking	Site oficial	Twitter divulgado no site oficial
Stefanini	601	www.stefanini.com.br	Facebook/ E-mail
Santa Amália	602	www.psa.ind.br	Telefone
Mills	603	www.mills.com.br	Formulário/ E-mail
Mili	604	www.mili.com.br	Formulário/ E-mail
Dicico	605	www.dicico.com.br	E-mail/ Chat
Metalfrio	606	www.metalfrio.com.br	Formulário
Lojas Salfer	607	www.salfer.com.br	Formulário/ E-mail
Clarion	608	www.clarion.com.br	Telefone
Lorenzetti	609	www.lorenzetti.com.br	Formulário
Terra	610	www.terra.com.br	@terranoticiasbr
GAM	611	www.gam.com.br	Formulário/ E-mail
Via Engenharia	612	www.viaengenharia.com.br	E-mail
Biolab Sanus Farmacêutica	613	www.biolabfarma.com.br	Formulário
Selmi	614	www.selmi.com.br	@chefselmi
Portobello	615	www.portobello.com.br	@BlogPortobello
Terracap	616	www.terracap.df.gov.br	Formulário
Comau do Brasil	617	www.comau.com.br	Formulário
Fras-Le	618	www.fras-le.com	E-mail
Bahia Speciality Cellulose	619	www.bahiaspeccell.com/pt/	Formulário/ E-mail
Unimed do Estado de SP	620	www.unimed.com.br	E-mail
Termope	621	www.termope.com.br	Formulário
Constran	622	www.constran.com.br	E-mail
Açuc. Virgolino de Oliveira	623	www.gvo.com.br	Formulário
Unimed Vitória	624	www.unimedvitoria.com.br	@UnimedVitoria
CPFL Geração	625	www.cpfl.com.br/geracao	@cpflenergia
Virgolino de Oliveira	626	www.gvo.com.br	Formulário
Zero Hora	627	http://zerohora.clicrbs.com.br	@zerohora
Ubea	628	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Guerra	629	www.guerra.com.br	@guerraweb **
Energia Minas Gerais	630	www.cemig.com.br	@cemig_energia
Total Fleet	631	www.totalfleet.com.br	Formulário/ E-mail
Multiplan	632	www.multiplan.com.br	Facebook/ E-mail
Florença	633	www.florenca.com.br	Formulário
Kaefer AgroIndustrial	634	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Unimed Belém	635	www.unimed.com.br/pct/index.jsp?cd_canal=54473	E-mail
Vix	636	www.vix.com.br	Formulário/ E-mail
Baterias Moura	637	www.moura.com.br	@bateriasmoura
Concremat	638	www.concremat.com.br	Formulário
Petrobras Biocombustível	639	www.petrobras.com.br	@blogpetrobras
CET	640	www.cetsp.com.br	@CETSP_
Sinoscar	641	www.sinoscar.com.br	@sinoscar
Valid	642	www.valid.com.br	Formulário
ViaSul	643	www.viasul.com.br	Formulário
SCGás	644	www.scgas.com.br	@scgas
Nórdica	645	www.nordica.com.br	Formulário
Codevasf	646	www.codevasf.gov.br	Formulário
Masisa	647	www.masisa.com/bra/	Facebook/ YouTube
Odontoprev	648	www.odontoprev.com.br	@OdontoPrev_
Eternit	649	www.eterniti.com.br	E-mail
Lupo	650	www.lupo.com.br	@lupoOficial

Empresa	Posição no Ranking	Site oficial	Twitter divulgado no site oficial
BMC	651	http://brasilmaquinas.ind.br	Formulário/ E-mail
Estação Transm. de Energia	652	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Puc Minas	653	www.pucminas.br	Formulário
Gomes da Costa	654	www.gomesdacosta.com.br	Formulário/ E-mail
Omint Saúde	655	www.omint.com.br	Formulário
Galvani	656	www.galvani.ind.br	Formulário
Techint	657	http://engenharia.techint.com	Facebook/ YouTube
Tramontina Cutelaria	658	www.tramontina.com.br	Formulário
Rede Sarah	659	www.sarah.br	Telefone
SulAmérica Serv. de Saúde	660	www.sulamerica.com.br	@SulAmerica_
Tower Automotive do Brasil	661	http://www.towerinternational.com/about/locations.html	Formulário
ABSA Cargo Airlines	662	www.absacargo.com.br/pt/	Formulário/ E-mail
Sorana	663	www.sorana.com.br	Formulário
Anglo American	664	www.angloamerican.com.br	Formulário
Avianca	665	www.avianca.com.br	@AviancaBrasil
Elgin	666	www.elgin.com.br	Formulário
Master	667	www.fmaster.com.br	Formulário
Cesta do Povo	668	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Excim	669	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Kuruma	670	www.kurumaveiculos.com.br	Formulário
Mediservice	671	www.mediservice.com.br	Formulário
Unicafé	672	www.unicafe.com.br	Formulário
Copergás	673	www.copergas.com.br	@copergasnatural
Mineração Usiminas	674	www.usiminas.com	Formulário
HCPA	675	www.hcpa.ufrgs.br	E-mail
BSBios	676	www.bsbios.com	Formulário/ E-mail
Dinap	677	www.dinap.com.br	Formulário
IE Madeira	678	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Data	679	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Orlândia	680	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Taurus	681	www.taurus.com.br	Formulário
Celulose Irani	682	www.irani.com.br	@celulose_irani
Cotrisal	683	www.cotrisal.com.br	Telefone
Copagril	684	www.copagril.com.br	@Copagriloficial **
Bristol-Myers Squibb	685	www.bristol.com.br	Formulário
Casan	686	www.casan.com.br	Formulário
Unimed Florianópolis	687	www.unimedflorianopolis.com.br	@unimedfln
Líder Aviação	688	www.lideraviacao.com.br	@Lider_Aviacao
Itaipu	689	www.itaipumg.com.br/	Formulário
Hospital N. S. da Conceição	690	www.hnsc.org.br	Formulário/ E-mail
SLC Agrícola	691	www.slcagricola.com.br	Formulário
Fidens	692	www.fidens.com.br	Formulário
Sertrading	693	www.sertrading.com	E-mail
Star One	694	www.starone.com.br	Formulário
Brenntag	695	www.brenntagla.com/pt/index.html	Formulário/ E-mail
Takata-Petri	696	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Languiru	697	www.languiru.com.br	Formulário
Mackenzie	698	www.mackenzie.br	@mackenzie1870
Gás Natural São Paulo Sul	699	http://portal.gasnatural.com	Formulário
Prodesp	700	http://www.prodesp.sp.gov.br/	@PRODESP

Empresa	Posição no Ranking	Site oficial	Twitter divulgado no site oficial
Soufer	701	www.soufer.com.br	@souferbrasil
Cocari	702	www.cocari.com.br	Formulário/ E-mail
Grupo Delga	703	www.grupodelga.com.br	Formulário
Log-in	704	www.loginlogistica.com.br	Formulário
Pamplona	705	www.pamplona.com.br	Formulário/ E-mail
Jaraguá Equipamentos	706	www.jaraguaequipamentos.com	Formulário
Crown	707	www.crownembalagens.com.br	Formulário
Toniolo, Busnello	708	www.tbsa.com.br	Formulário/ E-mail
Novo Nordisk	709	www.novonordisk.com.br	Formulário
CDA - Alimentos	710	www.cdaraguaia.com.br	@arroztiojorge
Construtora Barbosa Mello	711	www.barbosamello.com.br	Formulário
Sanasa Campinas	712	www.sanasa.com.br	Telefone
Sulzer	713	www.sulzer.com.br	E-mail
Nutron Alimentos	714	www.nutron.com.br	Formulário
Multiplus	715	www.multiplusfidelidade.com.br	@Multiplus
TecBan	716	www.tecban.com.br	@Banco24Horas_
Iharabras	717	www.ihara.com.br	Formulário
Marilan	718	www.marilan.com	Formulário
Açucareira Zillo Lorenzetti	719	www.zilor.com.br	Formulário
Carbel	720	www.carbel.com.br	@carbelvw
CBC Cartuchos	721	www.cbc.com.br	Telefone
Nufarm	722	www.nufarm.com/Inicio	Formulário
Eliane	723	www.eliane.com	@elianeceramica
Dedic	724	www.dedic.com.br	Formulário
CDC Brasil	725	www.cdcbrasil.com.br	E-mail
Unimed Goiânia	726	www.unimedgoiania.com.br	Chat
Rip Serviços	727	www.ripbr.com.br	E-mail
Accor Hospitality	728	www.accor.com.br	YouTube/Formulário
STX OSV	729	www.stxosv.com	E-mail
Visa Vale	730	www.visavale.com.br	Telefone
Ticket	731	www.ticket.com.br	Formulário
Cimento Itambé	732	www.cimentoitambe.com.br	Chat
Hargus Comercial	733	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Fidelity	734	www.fnis.com.br	E-mail
Metrô Rio	735	www.metrorio.com.br	@metro_rio
Anglo Gold Ashanti	736	www.anglogoldashanti.com.br	E-mail
Manati	737	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Sulgás	738	www.sulgas.rs.gov.br/	Formulário
Borlem	739	www.borlem.com.br	E-mail
Hapvida	740	www.hapvida.com.br	@hapvidasaude
Cimentos Liz	741	www.cimentosliz.com.br	E-mail
Tristão	742	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Tejofran	743	www.tejofran.com.br	Formulário
B. Braun	744	www.bbraun.com.br	@BBraunBrasil
Vanguarda	745	www.vanguardadobrasil.com.br	Formulário/ E-mail
Barra Grande	746	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Autometal	747	www.autometal.com.br	Formulário/ E-mail
Cotripal	748	www.cotripal.com.br	Formulário
Petrobahia	749	www.petrobahia.com.br	Formulário/ E-mail
CNO Brasil	750	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------

Empresa	Posição no Ranking	Site oficial	Twitter divulgado no site oficial
Vila Nova	751	www.vilanova.com.br	Formulário
Hosp. Benef. Portuguesa	752	www.beneficencia.org.br	Formulário
Cimento Tupi	753	www.cimentotupi.com.br	Formulário
Piraquê	754	www.piraque.com.br	Formulário
Rima	755	www.rima.com.br	Formulário
PUC-PR	756	www.pucpr.br	@PUCPR_imprensa
Iesa	757	www.iesa.com.br	Formulário
Borrachas Vipal Nordeste	758	www.borrachasvipal.com	Formulário/ E-mail
Cia. Fluminense Refrigerantes	759	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Ipiranga Asfaltos	760	www.ipirangaasfaltos.com.br	Formulário
Cacique	761	www.cafepele.com.br	Formulário
Fernando Chinaglia	762	www.chinaglia.com.br	Formulário
Andritz Hydro Inepar	763	www.andritz.com	E-mail
Le Lis Blanc	764	www.lelis.com.br	E-mail/ Chat
Cremer	765	www.cremer.com.br	E-mail
Tietê Veículos	766	www.tiete.com.br	E-mail
Energy	767	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Medabil	768	www.medabil.com.br	@GrupoMedabil **
CBC	769	www.cbcsa.com.br	Formulário
Usina Santa Isabel	770	www.usinasantaisabel.com.br	Formulário
Coca-Cola - CBA	771	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
SOG – Óleo e Gás	772	www.setal.com.br	Formulário
RBS Participações	773	www.rbs.com.br	Telefone
Bolachas Mabel	774	www.mabel.com.br	Formulário
Leo Madeiras	775	www.leomadeiras.com.br	Formulário
Drogaria Catarinense	776	www.drogariacatarinense.com.br	Formulário/ E-mail
Zaraplast	777	www.zaraplast.com.br	E-mail
Brasil Ecodiesel	778	www.brasilecodiesel.com.br	Formulário/ E-mail
Penha	779	www.penha.com.br	Formulário
Brasilata	780	www.brasilata.com.br	Formulário
Farmácias Sant'Ana	781	www.farmaciassantana.com.br	E-mail
Cia. Providência	782	www.providencia.com.br	@providencia_ri
Editora Saraiva	783	www.editorasaraiva.com.br	@editorasaraiva
Ouro Verde	784	www.ouroverde.net.br	@ouroverde_
Unimed Cuiabá	785	www.unimedcuiabá.com.br	Formulário
Supermercado ABC	786	www.superabc.com.br	Formulário
Hortifruti	787	www.hortifruti.com.br	@Hortifruti
Bic-AM	788	http://www.bicworld.com/pt/homepage/homepage/	Formulário
Stara	789	www.stara.com.br	@StaraBrasil
Disbrave	790	www.disbrave.com.br	@grupodisbrave
Ale Combustíveis	791	www.ale.com.br	@NovoMundoALE
JPAR – Distrib. de Veículos	792	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Rodonorte	793	www.rodonorte.com.br	Formulário
Libra	794	www.grupolibra.com.br	E-mail
Benafer	795	www.benafer.com.br	E-mail
Scopus	796	www.scopus.com.br	Formulário
CR Almeida Obras	797	www.cralmeida.com.br	E-mail
Marubeni Colorado	798	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Mineração Caraíba	799	www.minacaraiba.com.br	Formulário
Ramos Transportes	800	www.ramos.srv.br	@Ramos_Transport

Empresa	Posição no Ranking	Site oficial	Twitter divulgado no site oficial
Atlas Transportes	801	www.atlastranslog.com.br	Formulário
Frisa	802	www.frisa.com.br	Formulário
Jorlan	803	www.jorlan.com	Formulário
Tonon	804	www.tononbioenergia.com.br	Formulário
CAF	805	www.caf.com.br	E-mail
Cooperfibra	806	http://cooperfibra.com.br	E-mail
Nadir Figueiredo	807	www.nadir.com.br	@Nadir_Figueired
Cesan	808	www.cesan.com.br	@poupeagua
Editora Globo	809	http://editora.globo.com	E-mail
Adubos Sudoeste	810	www.adubossudoeste.com.br	Telefone
Lajeado Energia	811	www.energiasdobrasil.com.br	YouTube/ E-mail
União Farmacêutica	812	www.unifar.org.br	E-mail
Globoaves S. P. Agroavícola	813	www.globoaves.com.br	Formulário
Repsol	814	www.repsol.com	E-mail
JHS	815	http://www.mzweb.com.br/jhsfri/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=16625	Formulário/ E-mail
Dori Alimentos	816	www.dori.com.br	E-mail
Rossi	817	www.rossiresidencial.com.br	@Rossi_novidades
Usina Bazan	818	www.usinabazan.com.br	E-mail
Piratini	819	www.fertipar.com.br	Formulário
Comil	820	www.comilonibus.com.br	Formulário/ E-mail
Kepler Weber Industrial	821	www.kepler.com.br	@KeplerWeber
Orbitall	822	www.orbitall.com.br	Formulário
Modelo	823	www.supermercadomodelo.com.br	@redemodelo
Frefer Metal Plus	824	www.frefermetalplus.com.br	E-mail
Cocatrel	825	www.cocatrel.com.br	Formulário
Fináustria	826	www.finaustria.com.br	Contato Indisponível
Dakota-NE	827	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Faber-Castell	828	www.faber-castell.com.br	@FaberCastell_BR
Enercan	829	www.enercan.com.br	Formulário/ E-mail
Santa Casa de Porto Alegre	830	www.santacasa.org.br	Formulário
Isban	831	www.isban.es/br/br_rsc.html	E-mail
PUC-SP	832	www.pucsp.br	@puc_sp
Brascan Faria Lima SPE	833	www.brascan.com.br	Contato Indisponível
Construtora Aterpa	834	www.aterpa.com.br	Formulário
Frangos Canção	835	www.frangoscancao.com.br	Formulário
Clarex	836	www.clarex.com.br	Formulário/ E-mail
Copercampos	837	www.copercampos.com.br	Formulário/ E-mail
Voith Paper	838	www.saopaulo.voith.com	E-mail
Brasmetal	839	www.brasmetal.com.br	Formulário
Morlan	840	www.morlan.com.br	Formulário
Teka	841	www.teka.com.br	Formulário/ E-mail
CSU	842	www.csu.com.br	Formulário
SPTrans	843	www.sptrans.com.br	Telefone
Bauko	844	www.bauko.com.br	Formulário
MGS	845	www.mgs.srv.br	Formulário/ E-mail
Furukawa	846	www.furukawa.com.br	@Furukawabrasil
Jandaia	847	www.jandaia.com	@cadernosjandaia
Cocapec	848	www.cocapec.com.br	Formulário
Cosuel	849	www.cosuel.com.br	Formulário/ E-mail
KSB	850	www.ksb.com.br	E-mail

Empresa	Posição no Ranking	Site oficial	Twitter divulgado no site oficial
Automotiva Usiminas	851	www.automotivausiminas.com	Formulário
Hospital A. C. Camargo	852	www.accamargo.org.br	@haccamargo
Empresa de Naveg. Elcano	853	www.navieraelcano.com	E-mail
Dacarto	854	www.dacartobenvic.com.br	E-mail
Cart	855	www.cart.invepar.com.br	@cartinvepar
Renuka do Brasil	856	www.renukadobrasil.com.br	E-mail
Moinho Anaconda	857	www.anaconda.com.br	Formulário/ E-mail
Panatlântica	858	www.panatlantica.com.br	E-mail
Cagepa	859	www.cagepa.pb.gov.br	@cagepagovpb
Primesys	860	www.primesys.com.br	Formulário
Integral Engenharia	861	www.integralengenharia.com	Formulário
Cobra	862	www.cobra.com.br	Telefone
Marasca	863	www.marasca.com.br	Formulário
Lacim	864	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Helibrás	865	www.helibras.com.br	Formulário
Suécia Veículos	866	www.suecia.com.br	Formulário
Santanense	867	www.santanense.com.br	Formulário
Tomé Engenharia	868	www.tome.com.br	Formulário
CNEC	869	www.cnec.br	Formulário
Unicasa	870	www.unicasa.com.br	Formulário
SPVias	871	www.spvias.com.br	Formulário
Aldo Componentes	872	www.aldo.com.br	@AldoCrazy
Assim Saúde	873	www.assim.com.br	Chat
Lojas Koerich	874	www.koerich.com.br	Formulário/ Chat
Engepack-SP	875	www.engepack.com.br	Formulário/ E-mail
Unimed Nordeste RS	876	www.unimed-ners.com.br	Formulário
Laticínios Jussara	877	www.leitejussara.com.br	@leitejussara
Usina Iracema	878	www.saomartinho.ind.br	E-mail
Foz de Jeceaba	879	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Stora Enso Arapoti	880	www.storaenso.com/about-us/mills/brazil/arapoti-mill/Pages/bem-vindo-fbrica-de-arapoti.aspx	Facebook
Agroexport	881	www.agroexport.agr.br	Formulário
FTD	882	www.ftd.com.br	Formulário
Manchester	883	www.manchester.ind.br	Formulário
Brasdiesel	884	www.brasdiesel.com.br	E-mail
Emsa	885	www.emsa.com.br	Formulário/ E-mail
Painco	886	www.painco.com.br	Formulário
BCR	887	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Rodobens Caminhões-SP	888	wwww.rodobens.com.br/REVENDAS/caminhoes/fale_conosco.jsp?ir=fale	Formulário
Sama	889	www.sama.com.br	Formulário
Vital Engenharia	890	www.vitalambiental.com.br	E-mail
Ciser	891	www.ciser.com.br	@CISER
S. A. Paulista	892	www.sapaulista.com.br	E-mail
Ind. Raymundo da Fonte	893	www.raymundodafonte.com.br	Formulário
Renner Sayerlack	894	www.sayerlack.com.br	Formulário/ E-mail
Mundial	895	www.mundial.com	Formulário/ E-mail
Quinta Roda	896	www.quintaroda.com.br	Formulário
M&G Fibras	897	www.gruppomg.com.br	Formulário
Enerpeixe	898	www.enerpeixe.com.br	Telefone
Yakult	899	www.yakult.com.br	Formulário
Light Energia	900	www.lightenergia.com.br	Chat

Empresa	Posição no Ranking	Site oficial	Twitter divulgado no site oficial
Coasul	901	www.coasul.com.br	@coasul
Fertigran	902	www.fertipar.com.br/institucional/fertigran	Formulário
CTBC Celular	903	www.ctbc.com.br	@CTBCtribus
CSD	904	www.csdvarejo.com.br	Formulário
Pósitron	905	www.positron.com.br	@promopositron
Coplacana	906	www.cana.com.br	E-mail
Balaroti	907	www.balaroti.com.br	@Balaroti
Usina São José da Estiva	908	www.estiva.com.br	Telefone
Autopista	909	www.autopistaregis.com.br	E-mail
Gontijo	910	www.gontijo.com.br	Formulário
NEC	911	www.nec.com.br	Formulário
Niplan Engenharia	912	www.niplan.com.br	Formulário/ E-mail
Rio Doce	913	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Usina Santa Cruz	914	www.usinasantacruz.com.br	E-mail
Santo Antônio	915	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Toshiba	916	www.toshiba.com.br	Formulário
Azevedo & Travessos	917	www.azevedotravassos.com.br	Formulário
Hospital Santa Marcelina	918	www.santamarcelina.org	Telefone
Minasul	919	www.minasul.com.br	Formulário
Construtora Marquise	920	www.construtoramarquise.com.br	Formulário/ E-mail
Marisol	921	www.marisolsa.com.br	Telefone
Cedro e Cachoeira	922	www.cedro.ind.br	@cedrotextil
OAS	923	www.oas.com	E-mail
BMB	924	www.belgobekaert.com.br	Formulário
Caiuá	925	www.redenergia.com/concessionarias/caiua/residenciais.aspx	Formulário
Todeschini	926	www.todeschinisa.com.br	@TodeschiniSA
DHB Componentes	927	www.dhb.com.br	Formulário
Adami	928	www.adami.com.br	Formulário
Proimport Brasil	929	www.proimport.com.br	@Proimport
Ferrolene	930	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Cia. Maranhense	931	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Bematech	932	www.bernatech.com.br	Formulário/ E-mail/ Chat
São José	933	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Cotriel	934	www.cotriel.com.br	Formulário
Petrocoque	935	www.petrocoque.com.br	E-mail
Karsten	936	www.karsten.com.br	@Blog_Karsten
Levorin	937	www.levorin.com.br	Formulário
Nutriza	938	www.friato.com.br/nutriza.html	Formulário/ E-mail
Eurovia Veículos	939	www.eurovia.com.br	Formulário
Brasilgráfica	940	www.brasilgrafica.com.br	Formulário/ E-mail
Teleperformance CRM	941	www.teleperformance.com.br	E-mail
Hospital São Rafael	942	www.hsr.com.br	@saorafaelbahia
Coca-Cola Sorocaba	943	www.sorocabarefrescos.com.br	Formulário/ E-mail
Construtora Triunfo	944	www.grupotriunfo.com.br	E-mail
Nitro Química	945	www.nitroquimica.com.br	Formulário
Intecnial	946	www.intecnial.com.br	E-mail
Renosa	947	www.renosa.com.br	Formulário
Locar	948	www.locar.com.br	Formulário
Transauto	949	www.transauto.com.br	Formulário
Algar Tecnologia	950	www.algartecnologia.com.br	@AlgarTecnologia

Empresa	Posição no Ranking	Site oficial	Twitter divulgado no site oficial
B2BR	951	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Cetip	952	www.cetip.com.br	Formulário/ E-mail
Nortox	953	www.nortox.com.br	Formulário
Expresso Nepomuceno	954	www.expressonepomuceno.com.br	Formulário
FCC	955	www.fccsa.com.br	Formulário/ E-mail
Siemens Healthcare Diagnós.	956	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Leão Engenharia	957	www.leaoengenharia.com.br	Formulário
Hydro	958	www.hydroacro.com.br	E-mail
Sem Parar/ Via Fácil	959	www.viafacil.com.br	Telefone
Asa Alimentos	960	www.asaalimentos.com.br	E-mail
Linck	961	www.linckmaquinas.com.br	Telefone
Copérdia	962	www.coperdia.com.br	E-mail
Grazziotin	963	www.grazziotin.com.br	Formulário
GPC Química	964	www.gpcquimica.com.br	Formulário
Mor	965	www.mor.com.br	@mor_oficial
T4F – Time For Fun	966	www.t4f.com.br	@t4f
CPFL Santa Cruz	967	www.cpfl.com.br/santacruz	@cpflenergia
Compagas	968	www.compagas.com.br	Flickr/ Formulário
Caern	969	www.caern.com.br	Formulário
Belcar Veículos	970	www.belcar.com.br	@GrupoBelcar
Ceagro Business	971	www.ceagro.net	Formulário
Açucareira Quatá	972	www.quata.com.br	Formulário
Capebe	973	www.capebe.com.br	Facebook/ E-mail
Pettenati	974	www.pettenati.com.br	Formulário
Romagnole	975	www.romagnole.com.br	Formulário
IBF	976	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Teuto	977	www.teuto.com.br	@labteuto
Worldwide	978	O site oficial não foi localizado ou não existe.	--------
Coopercarga	979	www.coopercarga.com.br	E-mail
Thomson Multimidia-AM	980	www.speedtouch.com.br	Telefone
Sonopress Rimo	981	www.sonopress.com.br	E-mail
Guaibacar	982	www.guaibacar.com.br	@Guaibacar
Camter	983	www.camter.com.br	Formulário
Daruma	984	www.daruma.com.br	E-mail
Unifertil	985	www.unifertil.com.br	Formulário
Orteng	986	www.orteng.com.br	@ortengrj **
Cetesb	987	www.cetesb.sp.gov.br	Formulário
TV Paranaense	988	www.rpctv.com.br	E-mail
Inpa	989	www.inpa-embalagens.com.br	Formulário
Química Anastácio	990	www.quimicaanastacio.com.br	@quimicanastacio
Tesa	991	www.tesatape.com.br	Formulário
Autopista Fernão Dias	992	www.autopistafernao.com.br	Formulário
Supermercado Avenida	993	www.supermercadoavenida.com	Formulário
Usina Bela Vista	994	www.usinabelavista.com.br	Telefone
Autotrac	995	www.autotrac.com.br	Telefone
Balanças Toledo	996	www.toledodobrasil.com.br	Telefone
Racional	997	www.racional.com	Formulário
Mascarenhas Barbosa	998	www.mascarenhas.com.br	E-mail
Sococo	999	www.sococo.com.br	Formulário
Capal	1000	www.capal.coop.br	Formulário

* Perfil desconsiderado por estar inacessível no momento da aplicação do questionário da pesquisa.
** Perfil desconsiderado por estar inativo entre 1° de janeiro de 2012 e 20 de abril de 2012, data em que o envio de questionário foi iniciado.

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTAS DA PESQUISA QUANTITATIVA

Questionário de entrevistas original disponível no link: http://bit.ly/HTEHcd

Meu nome é Rafael Vergili e sou Mestrando em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero. Esta pesquisa – de cunho estritamente acadêmico – busca traçar o perfil dos profissionais que articulam as redes sociais (como o Twitter) das maiores empresas do Brasil, segundo ranking "Melhores e Maiores" da Revista Exame (2011). Os resultados serão utilizados em uma Dissertação de Mestrado sobre tecnologia e mercado. Não é necessário colocar o seu nome ou o da organização em que trabalha. Se preferir se identificar, envie um tweet com a palavra "Respondido" para @pesquisatweet. Colabore, por favor, com a pesquisa acadêmica. São apenas 13 questões (aproximadamente dois minutos). Desde já agradeço a sua participação!

1. Você articula redes sociais diretamente para a empresa detentora do nome oficial do Twitter ou presta serviço terceirizado?

☐ Própria empresa

☐ Terceirizado (Agência de Comunicação, por exemplo)

2. Qual é o departamento/área responsável pelas atividades em redes sociais?

☐ Comunicação

☐ Marketing

☐ Relações Públicas

☐ Tecnologia da Informação

☐ Há um departamento/área responsável exclusivamente pelas Mídias Sociais/ Redes Sociais

☐ Nenhum departamento/área é responsável. As atividades são realizadas de maneira informal por colaboradores da organização.

☐ Outro. Qual? _____

3. Quantos profissionais realizam a articulação de redes sociais na empresa ou agência em que trabalha?

☐ 1 profissional ☐ 2 profissionais

☐ 3 profissionais ☐ 4 profissionais

☐ 5 profissionais ☐ 6 profissionais

☐ 7 profissionais ☐ 8 profissionais

☐ 9 profissionais ☐ 10 profissionais

☐ Mais de 10 profissionais

4. Qual é o principal objetivo indicado pela empresa detentora do Twitter com as ações realizadas nas redes sociais?

☐ Divulgação de novos serviços e produtos ☐ Relacionamento

☐ Suporte ao cliente ☐ Venda de produtos

☐ Outro. Qual? _____

5. Quantos dos profissionais que trabalham com articulação de redes na empresa ou na agência são graduandos ou formados em Relações Públicas?

☐ Nenhum

☐ 1 profissional ☐ 2 profissionais

☐ 3 profissionais ☐ 4 profissionais

☐ 5 profissionais ☐ 6 profissionais

☐ 7 profissionais ☐ 8 profissionais

☐ 9 profissionais ☐ 10 profissionais

☐ Mais de 10 profissionais

6. Você é estudante de graduação ou formado em Relações Públicas?

☐ Sim ☐ Não

7. No que está fazendo graduação ou no que é formado?

☐ Jornalismo ☐ Marketing

☐ Publicidade e Propaganda ☐ Tecnologia da Informação

☐ Outro. Qual? _____

8. Possui "formação complementar" em RP?

(Considere "formação complementar" como curso livre, extensão universitária ou pós-graduação em Relações Públicas)

☐ Sim ☐ Não

9. Há quanto tempo é formado?

☐ Ainda sou estudante de graduaçãc

☐ Menos de 2 anos ☐ De 2 a 5 anos

☐ De 6 a 10 anos ☐ Mais de 10 anos

10. Qual é a sua titulação?

☐ Estudante de graduação ☐ Graduado (a)

☐ Pós-graduando (a) - Lato Sensu ☐ Pós-graduado (a) - Lato Sensu

☐ Mestrando (a) ☐ Mestre

☐ Doutorando (a) ☐ Doutor (a)

☐ Pós-doutor (a)

11. Possui formação complementar em “Desenvolvimento Web”?

(Considere "Desenvolvimento Web" como a parte estrutural – programação e visual – das redes socias)

☐ Sim ☐ Não

12. Sexo

☐ Feminino ☐ Masculino

13. Idade

☐ Menos de 18 anos

☐ Entre 18 e 20 anos ☐ Entre 21 e 25 anos

☐ Entre 26 a 30 anos ☐ Entre 31 e 35 anos

☐ Entre 36 e 40 anos ☐ Entre 41 e 45 anos

☐ Entre 46 e 50 anos ☐ Mais de 50 anos

APÊNDICE C – TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS DA PESQUISA QUANTITATIVA

As tabelas inseridas nas próximas páginas do presente apêndice são compostas por informações obtidas junto aos profissionais responsáveis pela articulação de redes sociais conectadas das maiores empresas do Brasil, por meio de questionário *online* com 13 questões. Destaca-se que as cores aplicadas nas tabelas das próximas páginas têm o propósito de facilitar a visualização de respostas similares para uma mesma questão.

A análise dos resultados que leva em consideração, em alguns casos, as divisões entre os profissionais internos e terceirizados foi exposta mais detalhadamente no terceiro capítulo da presente dissertação.

N° da Resposta	1. Você articula redes sociais conectadas diretamente para a empresa detentora do nome oficial do Twitter ou presta serviço terceirizado?	2. Qual é o departamento/área responsável pelas atividades em redes sociais?
1	Terceirizado	Marketing
2	Terceirizado	Departamento específico de Redes Sociais
3	Trabalho na empresa	Comunicação
4	Terceirizado	Departamento específico de Redes Sociais
5	Trabalho na empresa	Marketing
6	Trabalho na empresa	Comunicação
7	Trabalho na empresa	Comunicação
8	Trabalho na empresa	Comunicação
9	Trabalho na empresa	Marketing
10	Trabalho na empresa	Marketing
11	Trabalho na empresa	Comunicação
12	Terceirizado	Comunicação
13	Terceirizado	Departamento específico de Redes Sociais
14	Terceirizado	Departamento específico de Redes Sociais
15	Trabalho na empresa	Marketing
16	Terceirizado	Marketing
17	Trabalho na empresa	Marketing
18	Trabalho na empresa	Comunicação
19	Trabalho na empresa	Marketing
20	Trabalho na empresa	Comunicação Digital
21	Terceirizado	Informal (nenhum departamento é responsável)
22	Terceirizado	Comunicação
23	Trabalho na empresa	Marketing
24	Terceirizado	Marketing
25	Trabalho na empresa	Comunicação
26	Trabalho na empresa	Comunicação
27	Trabalho na empresa	Comunicação
28	Terceirizado	Comunicação
29	Terceirizado	Departamento específico de Redes Sociais
30	Trabalho na empresa	Comunicação
31	Terceirizado	Marketing
32	Terceirizado	Marketing
33	Terceirizado	Departamento específico de Redes Sociais
34	Terceirizado	Departamento específico de Redes Sociais
35	Terceirizado	Marketing
36	Trabalho na empresa	Comunicação
37	Terceirizado	Departamento específico de Redes Sociais
38	Terceirizado	Comunicação
39	Terceirizado	Comunicação
40	Trabalho na empresa	Marketing
41	Trabalho na empresa	Comunicação
42	Terceirizado	Departamento específico de Redes Sociais
43	Trabalho na empresa	Marketing
44	Trabalho na empresa	Comunicação
45	Terceirizado	Comunicação
46	Trabalho na empresa	Marketing
47	Terceirizado	Departamento específico de Redes Sociais
48	Terceirizado	Comunicação
49	Trabalho na empresa	Marketing
50	Trabalho na empresa	Departamento específico de Redes Sociais
51	Trabalho na empresa	Marketing
52	Terceirizado	Comunicação
53	Terceirizado	Comunicação

Trabalho na empresa:	27	(50,9434%)
Terceirizado:	26	(49,0566%)

Comunicação:	22	(41,50943%)
Marketing:	18	(33,96226%)
Departamento específico:	11	(20,75472%)
Comunicação digital:	1	(1,88679%)
Informal (nenhum dep.):	1	(1,88679%)

N° da Resposta	3. Quantos profissionais realizam a articulação de redes sociais na empresa ou agência em que trabalha?	4. Qual é o principal objetivo indicado pela empresa detentora do Twitter com as ações realizadas nas redes sociais?	5. Quantos dos profissionais que trabalham com articulação de redes sociais na empresa ou na agência são graduandos ou formados em Relações Públicas?
1	3 profissionais	Relacionamento	1 profissional
2	5 profissionais	Relacionamento	1 profissional
3	2 profissionais	Relacionamento	Nenhum
4	1 profissional	Relacionamento	Nenhum
5	1 profissional	Relacionamento	Nenhum
6	2 profissionais	Relacionamento	Nenhum
7	2 profissionais	Relacionamento	Nenhum
8	2 profissionais	Relacionamento	Nenhum
9	1 profissional	Divulgação de novos serv. e produtos	Nenhum
10	2 profissionais	Relacionamento	1 profissional
11	2 profissionais	Divulgação de novos serv. e produtos	Nenhum
12	2 profissionais	Divulgação de novos serv. e produtos	Nenhum
13	3 profissionais	Relacionamento	1 profissional
14	10 profissionais	Relacionamento	Nenhum
15	3 profissionais	Relacionamento	Nenhum
16	4 profissionais	Relacionamento	1 profissional
17	2 profissionais	Relacionamento	Nenhum
18	1 profissional	Informação	Nenhum
19	3 profissionais	Relacionamento	Nenhum
20	1 profissional	Relacionamento	Nenhum
21	3 profissionais	Relacionamento	Nenhum
22	2 profissionais	Informação	Nenhum
23	1 profissional	Relacionamento	1 profissional
24	3 profissionais	Relacionamento	Nenhum
25	1 profissional	Divulgação de novos serv. e produtos	Nenhum
26	3 profissionais	Relacionamento	1 profissional
27	2 profissionais	Relacionamento	2 profissionais
28	6 profissionais	Relacionamento	3 profissionais
29	4 profissionais	Relacionamento	Nenhum
30	4 profissionais	Relacionamento	Nenhum
31	5 profissionais	Relacionamento	1 profissional
32	1 profissional	Divulgação de novos serv. e produtos	Nenhum
33	5 profissionais	Relacionamento	1 profissional
34	5 profissionais	Relacionamento	1 profissional
35	2 profissionais	Relacionamento	Nenhum
36	2 profissionais	Relacionamento	1 profissional
37	3 profissionais	Relacionamento	Nenhum
38	4 profissionais	Relacionamento	Nenhum
39	2 profissionais	Suporte ao cliente	Nenhum
40	1 profissional	Relacionamento	Nenhum
41	1 profissional	Aumento de audiência	Nenhum
42	5 profissionais	Suporte ao cliente	Nenhum
43	2 profissionais	Divulgação de novos serv. e produtos	Nenhum
44	2 profissionais	Relacionamento	Nenhum
45	4 profissionais	Relacionamento	Nenhum
46	1 profissional	Relacionamento	Nenhum
47	5 profissionais	Relacionamento	2 profissionais
48	4 profissionais	Relacionamento	1 profissional
49	1 profissional	Relacionamento	Nenhum
50	2 profissionais	Divulgação de novos serv. e produtos	Nenhum
51	2 profissionais	Relacionamento	Nenhum
52	3 profissionais	Relacionamento	1 profissional
53	2 profissionais	Relacionamento	Nenhum
	Mínimo: 1 profissional	Relacionamento: 41 (77,35849%)	Nenhum: 37 (69,81132%)
	Máximo: 10 profissionais	Divul. serv. prod.: 7 (13,20755%)	1 profissional: 13 (24,5283%)
	Média: 2,73585 profissionais	Informação: 2 (3,77358%)	2 profissionais: 2 (3,77358%)
		Suporte cliente: 2 (3,77358%)	3 profissionais: 1 (1,88679%)
		Aumento aud.: 1 (1,88679%)	
	Total: 145 profissionais		Total: 20 profissionais de RP
			RP's: 13,7931% do total

N° da Resposta	6. Você é estudante ou graduado em Relações Públicas?	7. Se não é formando ou graduado em Relações Públicas, no que está fazendo graduação ou no que é formado?	8. Se não é formando ou graduado em Relações Públicas, possui formação complementar em RP?
1	Não	Produção Multimídia	Não
2	Não	Jornalismo	Não
3	Não	Jornalismo	Não
4	Não	Publicidade e Propaganda	Sim
5	Não	Jornalismo	Não
6	Não	Jornalismo	Sim
7	Não	Jornalismo	Não
8	Não	Jornalismo	Não
9	Não	Jornalismo	Não
10	Não	Publicidade e Propaganda	Não
11	Não	Administração	Sim
12	Não	Jornalismo	Não
13	Não	Jornalismo	Não
14	Não	Jornalismo	Não
15	Não	Marketing	Não
16	Não	Marketing	Não
17	Não	Jornalismo	Não
18	Não	Jornalismo	Não
19	Não	Web Design	Não
20	Não	Publicidade e Propaganda	Não
21	Não	Publicidade e Propaganda	Não
22	Não	Jornalismo	Não
23	Sim	- (RP)	Não
24	Não	Marketing	Não
25	Não	Publicidade e Propaganda	Não
26	Não	Jornalismo	Não
27	Sim	- (RP)	Não
28	Sim	- (RP)	Não
29	Não	Marketing	Não
30	Não	Jornalismo	Não
31	Não	Marketing	Não
32	Não	Publicidade e Propaganda	Não
33	Não	Publicidade e Propaganda	Não
34	Não	Jornalismo	Não
35	Não	Marketing	Sim
36	Sim	- (RP)	Não
37	Não	Jornalismo	Sim
38	Não	Web Design	Não
39	Não	Publicidade e Propaganda	Não
40	Não	Marketing	Não
41	Não	Jornalismo	Não
42	Não	Jornalismo	Não
43	Não	Marketing	Não
44	Não	Jornalismo	Sim
45	Não	Jornalismo	Não
46	Não	Marketing	Sim
47	Sim	- (RP)	Não
48	Não	Jornalismo	Não
49	Não	Marketing	Não
50	Não	Marketing	Não
51	Sim	- (RP)	Não
52	Não	Publicidade e Propaganda	Não
53	Não	Publicidade e Propaganda	Não
	Não: 47 (88,67925%)	Jornalismo: 22 (41,50943%)	Não: 46 (86,79245%)
	Sim: 6 (11,32075%)	Marketing: 11 (20,75472%)	Sim: 7 (13,20755%)
		Public. e Propag.: 10 (18,86792%)	
		- (RP): 6 (11,32075%)	
		Web Design: 2 (3,77358%)	
		Administração: 1 (1,88679%)	
		Prod. Multimídia: 1 (1,88679%)	

N° da Resposta	9. Há quanto tempo é formado?	10. Qual é a sua titulação?
1	Menos de 2 anos	Graduado (a)
2	Mais de 10 anos	Mestre
3	De 6 a 10 anos	Pós-graduado (a) – Lato Sensu
4	De 2 a 5 anos	Graduado (a)
5	De 6 a 10 anos	Pós-graduado (a) – Lato Sensu
6	De 6 a 10 anos	Pós-graduado (a) – Lato Sensu
7	Mais de 10 anos	Pós-graduado (a) – Lato Sensu
8	Mais de 10 anos	Graduado (a)
9	Menos de 2 anos	Graduado (a)
10	Ainda sou estudante de graduação	Estudante de graduação
11	De 6 a 10 anos	Pós-graduado (a) – Lato Sensu
12	De 2 a 5 anos	Graduado (a)
13	Ainda sou estudante de graduação	Estudante de graduação
14	Menos de 2 anos	Graduado (a)
15	De 2 a 5 anos	Graduado (a)
16	Mais de 10 anos	Pós-graduando (a) – Lato Sensu
17	De 2 a 5 anos	Pós-graduado (a) – Lato Sensu
18	De 2 a 5 anos	Mestrando (a)
19	De 6 a 10 anos	Graduado (a)
20	De 2 a 5 anos	Pós-graduado (a) – Lato Sensu
21	Menos de 2 anos	Graduado (a)
22	Mais de 10 anos	Graduado (a)
23	De 2 a 5 anos	Pós-graduando (a) – Lato Sensu
24	De 6 a 10 anos	Pós-graduado (a) – Lato Sensu
25	De 2 a 5 anos	Graduado (a)
26	Menos de 2 anos	Graduado (a)
27	De 6 a 10 anos	Pós-graduado (a) – Lato Sensu
28	Menos de 2 anos	Graduado (a)
29	De 2 a 5 anos	Graduado (a)
30	Ainda sou estudante de graduação	Estudante de graduação
31	De 6 a 10 anos	Pós-graduado (a) – Lato Sensu
32	De 2 a 5 anos	Graduado (a)
33	Ainda sou estudante de graduação	Estudante de graduação
34	Ainda sou estudante de graduação	Estudante de graduação
35	Menos de 2 anos	Graduado (a)
36	Mais de 10 anos	Pós-graduado (a) – Lato Sensu
37	De 2 a 5 anos	Pós-graduado (a) – Lato Sensu
38	De 2 a 5 anos	Pós-graduado (a) – Lato Sensu
39	Mais de 10 anos	Pós-graduado (a) – Lato Sensu
40	De 6 a 10 anos	Graduado (a)
41	De 6 a 10 anos	Graduado (a)
42	Ainda sou estudante de graduação	Estudante de graduação
43	De 2 a 5 anos	Graduado (a)
44	De 2 a 5 anos	Graduado (a)
45	De 2 a 5 anos	Graduado (a)
46	De 6 a 10 anos	Graduado (a)
47	De 6 a 10 anos	Pós-graduado (a) – Lato Sensu
48	De 2 a 5 anos	Graduado (a)
49	Mais de 10 anos	Pós-graduado (a) – Lato Sensu
50	Ainda sou estudante de graduação	Estudante de graduação
51	De 6 a 10 anos	Graduado (a)
52	Ainda sou estudante de graduação	Estudante de graduação
53	De 6 a 10 anos	Pós-graduado (a) – Lato Sensu

De 2 a 5 anos:	16	(30,18868%)	Graduado (a):	24	(45,28302%)
De 6 a 10 anos:	14	(26,41509%)	Pós-graduado (a):	17	(32,07547%)
Mais de 10 anos:	8	(15,09434%)	Estudante de graduação:	8	(15,09434%)
Estudante de graduação:	8	(15,09434%)	Pós-graduando (a):	2	(3,77358%)
Menos de 2 anos:	7	(13,20755%)	Mestre:	1	(1,88679%)
			Mestrando (a):	1	(1,88679%)

N° da Resposta	11. Possui formação complementar em “Desenvolvimento Web”?	12. Sexo	13. Qual é a sua idade?
1	Sim	Masculino	Entre 31 e 35 anos
2	Não	Feminino	Entre 31 e 35 anos
3	Não	Masculino	Entre 36 e 40 anos
4	Não	Feminino	Entre 21 e 25 anos
5	Não	Feminino	Entre 26 e 30 anos
6	Não	Feminino	Entre 46 e 50 anos
7	Sim	Masculino	Entre 31 e 35 anos
8	Não	Masculino	Mais de 50 anos
9	Sim	Feminino	Entre 21 e 25 anos
10	Não	Feminino	Entre 21 e 25 anos
11	Não	Masculino	Entre 31 e 35 anos
12	Não	Feminino	Entre 21 e 25 anos
13	Não	Feminino	Entre 21 e 25 anos
14	Não	Feminino	Entre 21 e 25 anos
15	Sim	Masculino	Entre 21 e 25 anos
16	Sim	Feminino	Entre 36 e 40 anos
17	Não	Feminino	Entre 26 e 30 anos
18	Não	Feminino	Entre 26 e 30 anos
19	Sim	Masculino	Entre 41 e 45 anos
20	Não	Feminino	Entre 26 e 30 anos
21	Não	Feminino	Entre 21 e 25 anos
22	Não	Masculino	Mais de 50 anos
23	Sim	Feminino	Entre 21 e 25 anos
24	Sim	Masculino	Entre 26 e 30 anos
25	Sim	Masculino	Entre 26 e 30 anos
26	Não	Masculino	Entre 31 e 35 anos
27	Não	Feminino	Entre 26 e 30 anos
28	Sim	Feminino	Entre 21 e 25 anos
29	Sim	Feminino	Entre 26 e 30 anos
30	Não	Feminino	Entre 21 e 25 anos
31	Sim	Masculino	Entre 31 e 35 anos
32	Sim	Masculino	Entre 26 e 30 anos
33	Não	Feminino	Entre 26 e 30 anos
34	Não	Feminino	Entre 21 e 25 anos
35	Sim	Masculino	Entre 21 e 25 anos
36	Sim	Feminino	Entre 46 e 50 anos
37	Não	Masculino	Entre 26 e 30 anos
38	Sim	Feminino	Entre 21 e 25 anos
39	Não	Feminino	Entre 41 e 45 anos
40	Sim	Masculino	Entre 31 e 35 anos
41	Não	Feminino	Entre 26 e 30 anos
42	Não	Masculino	Entre 26 e 30 anos
43	Sim	Feminino	Entre 26 e 30 anos
44	Sim	Feminino	Entre 21 e 25 anos
45	Não	Feminino	Entre 21 e 25 anos
46	Sim	Masculino	Entre 26 e 30 anos
47	Não	Feminino	Entre 31 e 35 anos
48	Não	Masculino	Entre 21 e 25 anos
49	Sim	Masculino	Entre 26 e 30 anos
50	Não	Feminino	Entre 21 e 25 anos
51	Não	Masculino	Entre 26 e 30 anos
52	Sim	Feminino	Entre 21 e 25 anos
53	Não	Masculino	Entre 26 e 30 anos
	Não: 31 (58,49057%)	Feminino: 31 (58,49057%)	Entre 21 e 25 anos: 19 (35,84906%)
	Sim: 22 (41,50943%)	Masculino: 22 (41,50943%)	Entre 26 e 30 anos: 18 (33,96226%)
			Entre 31 e 35 anos: 8 (15,09434%)
			Entre 36 e 40 anos: 2 (3,77358%)
			Entre 41 e 45 anos: 2 (3,77358%)
			Entre 46 e 50 anos: 2 (3,77358%)
			Mais de 50 anos: 2 (3,77358%)

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTAS DA PESQUISA QUALITATIVA

O departamento de redes sociais é independente de outras áreas (assessoria de comunicação, assessoria de imprensa, marketing, entre outros)?

Há integração entre o departamento de redes sociais e o setor de Tecnologia da Informação, por exemplo?

No decorrer da articulação de redes sociais conectadas, existe contato direto entre empresas contratantes e agências?

Quais são os benefícios gerados pelo monitoramento e mensuração de resultados nas redes sociais conectadas?

Quais são as principais características e a formação acadêmica que um profissional deve possuir para realizar um bom trabalho como articulador de redes sociais?

A agência incentiva os profissionais a terem algum tipo de formação na parte estrutural da rede?

APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DE TODAS AS ENTREVISTAS COM REPRESENTANTES DE AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

A íntegra das entrevistas concedidas para a pesquisa qualitativa do terceiro capítulo desta dissertação será apresentada no presente apêndice, de acordo com a ordem de realização, de maneira presencial, entre os dias entre os dias 09 de maio de 2012 e 25 de junho de 2012. Os entrevistados foram: André Giuliese (Diretor Geral da CDN Comunicação Corporativa), Eduardo Gomes Vasques (Coordenador de Mídias Sociais do Grupo TV1 Comunicação e Marketing), Rodrigo Barneschi (Diretor Adjunto da Unidade Digital do Grupo Máquina Public Relations), Daniel Rimoli (Diretor da Área Digital da Edelman Significa), Renata Santiago (Diretora de Conteúdo e Mídias Digitais da In Press Porter Novelli) e Cynthia Polzer (Gerente de Mídias Sociais da FSB Comunicações).

APÊNDICE E1 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE ANDRÉ GIULIESE (CDN)

Entrevistado: André Giuliese
Cargo: Diretor Geral da CDN
Formação: Engenheiro de Computação pela Poli (Escola Politécnica da Universidade de São Paulo). Possui MBA em Gestão do Conhecimento e Inovação e Pós-Graduação em análise de dados e data mining. Atualmente faz Mestrado na USP em Modelagem de Sistemas Complexos.
Data: 09 de maio de 2012
Local: Sede da CDN - São Paulo - SP

Rafael Vergili:
Agradeço a oportunidade de poder entrevistá-lo e gostaria de saber como é a sua atuação na Agência de Comunicação, de maneira geral, e mais especificamente na CDN Digital.

André Giuliese:
Como diretor geral, sou responsável basicamente por três unidades. Quando entrei aqui, há aproximadamente 2 anos, eu era responsável pela área digital (CDN Digital), que cuida das comunicações nas redes sociais. Em um segundo momento, assumi como diretor de Tecnologia da Informação (TI) e agora fizemos uma transição em que eu também acabei assumindo a área de produção e eventos.
A área principal da CDN é a de "Relações com a Mídia" – com sete diretores executivos, uma diretora geral e uma vice-presidente – e trata de todos os assuntos de Relações Públicas e Relações com a Imprensa: coletivas, encontro com pessoas importantes, entre outros "produtos" comandados principalmente por São Paulo e com apoio da estrutura de Rio de Janeiro e Brasília, além de uma estrutura um pouco menor em Belo Horizonte e um posto avançado em Washington. A decisão conjunta foi trazer toda a parte de redes sociais da CDN Digital e integrar com a área de "Relações com a Mídia", renomeada internamente de "Relações Corporativas".
Ou seja, em um primeiro momento eu atuei muito mais diretamente na CDN Digital, mas a tendência atual é ter integração muito maior, porque não interessa se estamos falando com a pessoa por meio de redes sociais ou via veículos da imprensa tradicional. As estratégias e

coordenações precisam caminhar juntas, articuladas. E isso precisou acontecer porque tudo que envolve o mundo digital, as redes sociais, o relacionamento e as Relações Públicas, em qualquer projeto, terá sempre algo que vai envolver a parte de desenvolvimento e de arte. E, apesar de esta não ser a função principal da CDN, assim como na área de eventos, existe uma equipe responsável para compor soluções de comunicação em diversas ocasiões.

Rafael Vergili:

Depois dessa parte estrutural, gostaria de focar na questão mercadológica. Pelo que conversamos até aqui, cada vez mais as empresas procuram uma comunicação integrada. Nesse sentido, você tem percebido recentemente, por parte das grandes empresas, aumento de investimento focado na área de redes sociais ou sempre está atrelada a essas relações com a mídia?

André Giuliese:

Isso varia bastante. Existem empresas que procuram diretamente a parte de redes sociais e há clientes que já utilizam outros serviços de comunicação com a CDN e começam a usar essa parte de redes. O que é possível perceber recentemente é que a maioria dos clientes de Relações com a Mídia, quer, precisa ou pelo menos deseja entender melhor as redes sociais. Ou seja, tem aumentado o investimento das empresas.

Rafael Vergili:

E qual é o principal objetivo dessas empresas quando procuram a agência para fazer essas ações nas redes sociais? Geralmente é para vendas, relacionamento, divulgação de notícias ou algum outro objetivo?

André Giuliese:

Esse é um ponto interessante. Eu trabalhei dez anos com Tecnologia da Informação – tudo que se pode imaginar em TI – e depois eu fui trabalhar no Buscapé, na área de Marketing *Online*. Então, o foco era em estratégia de vendas. Posteriormente, fui atuar da mesma maneira no UOL. E essas empresas, pelo menos quando as redes sociais começaram a ficar mais populares, não sabiam como aproveitar o seu potencial. O primeiro grande impulso, portanto, sempre foi usá-las como mais um canal de vendas. Aqui na CDN nós utilizamos para relacionamento. E se a empresa quer usar apenas para um canal de vendas, nós

sugerimos que isso seja feito com um perfil separado do que tem foco no relacionamento. Não funciona aquela tática de jogar um monte de promoções, descontos etc., porque você vai começar a sofrer críticas do público, perder seguidores, fãs e interação. Devem-se aproveitar estas redes, porque elas proporcionam um retorno muito rápido do público, do usuário, do cliente, do parceiro. Nós exploramos prioritariamente, portanto, o relacionamento.

Rafael Vergili:

E você consegue perceber resultados efetivos com essas ações em redes sociais? Como é feita a mensuração desses resultados e o retorno que a empresa contratante consegue obter?

André Giuliese:

Sim, é possível obter resultados efetivos com essas ações, principalmente no que diz respeito ao engajamento. Obviamente a mensuração e as métricas fazem parte de uma discussão muito mais ampla e é difícil se chegar a um padrão sobre "engajamento", por exemplo. Cada *software* de mensuração de redes sociais tem a sua definição de engajamento e o calcula de jeitos diferentes. Mas basicamente pode-se identificar crescimento pelo lado de produção (quantos *posts* foram inseridos, quanto conteúdo foi colocado na rede), pelo lado de retorno (quanto disso foi visto *retweetado* ou gostado) e, por fim, pelo lado do engajamento (quanto disso virou "conversa"). Este último é um dos mais importantes, pois possibilita a avaliação de quanto o conteúdo foi propagado, se outras pessoas entraram na discussão e contribuíram com o debate e se interessaram pela empresa, que é quando nós acreditamos que é o grande sucesso.

A CDN não cobra por *posts* ou comentários, uma vez que o que vale é o quanto de relacionamento a gente consegue construir a partir das ações, independente se é por meio de um *post* ou duzentos.

Rafael Vergili:

Você disse que as empresas têm aumentado o investimento na área de redes sociais. O investimento da agência também tem crescido recentemente? Houve aumento no número de colaboradores de redes sociais nos últimos anos?

André Giuliese:

Sim, nossa equipe de redes sociais cresceu e tem especialistas – tanto gerentes quanto analistas – focados em redes. Nós estamos investindo, também, em treinamento nessa área.

Aqui na CDN nós temos outra área que cuida de Análise e Tendências (A&T), ou seja, tudo que aconteceu na mídia a respeito da marca da empresa (cliente). Há muito tempo essa área tenta incorporar informações da internet. Esse investimento é crescente e atualmente conta com profissionais especialistas em redes sociais específicos para essa área de tendências, que aplicam métricas e incorporam informações das redes sociais. Como nós possuímos desenvolvedores internos, foi elaborada uma plataforma proprietária que recebe o *clipping* [seleção de notícias sobre o cliente] e as informações das redes sociais para levar isso de maneira organizada – e por afinidade com o tema – para o jornalista analisar. Então, cada vez mais as redes sociais têm sido cobradas nesse tipo de análise e nós temos investido nisso também.

Rafael Vergili:

E quantos profissionais são envolvidos apenas com a articulação de redes sociais?

André Giuliese:

Temos um time de dez profissionais, além da área de Análise e Tendências que conta com mais duas pessoas que são especialistas e cuidam apenas de redes sociais.

Rafael Vergili:

Varia muito a formação desse profissional? Eles geralmente são estudantes de graduação, graduados ou pós-graduados? Em que habilitação eles são formados?

André Giuliese:

Em geral são pessoas graduadas e, com exceção de uma profissional que é formada em Administração, todos são formados em Comunicação. Porém, nem todos são jornalistas. Nós temos jornalistas, publicitários, profissionais de Relações Públicas e até de rádio e TV. Temos uma profissional que é formada em Marketing, que atua como gerente, e tem muita importância para dar uma visão mais mercadológica à área. E eu, que também atuo nessa área, sou engenheiro.

Rafael Vergili:

Esses profissionais têm algum tipo de formação complementar ou específica em Tecnologia ou Desenvolvimento Web? A agência incentiva essa prática?

André Giuliese:

Esses profissionais são muito dinâmicos e costumam procurar cursos na área de redes sociais por conta própria, mas o que a agência faz é, semestralmente, procurar cursos interessantes e que possam contribuir com as práticas de comunicação, pagando parte do curso. Nunca o valor integral do curso – sempre parte – para que exista um comprometimento do profissional. Porém, esses cursos não são necessariamente em tecnologia, em programação ou na parte estrutural, até porque rede social não é só tecnologia, é muito mais que isso, por isso que as empresas de tecnologia têm muita dificuldade em saber o que fazer com essas redes sociais. Os cursos que a gente procura incentivar são os que podem ter essa carga tecnológica, mas que tenham um foco maior em redes sociais ou em métricas, análises de conteúdo etc. Outra prática frequente aqui na CDN é montar grupos de discussão ou realizar cursos internos sobre assuntos específicos.

Por exemplo, nós temos algumas ferramentas de mensuração de redes sociais. Uma delas, que é famosa – e você deve conhecer – chama Scup. Na maioria delas, para você configurar o que você quer buscar da marca, é necessário usar algo que é chamado de "expressões regulares", um tipo de linguagem para procurar informações por grupos de palavras, por exemplo, no singular e plural, por determinados caracteres, por frases que começam com determinadas palavras, mas precisam terminar com outras, entre outras regras. Os profissionais de computação usam isso há muito tempo, mas profissionais de comunicação geralmente nunca tiveram contato com isso. E, na maioria dos casos, o próprio fornecedor da ferramenta não dá explicações mais detalhadas sobre expressões regulares. É nesse momento que eu retomo o assunto dos cursos, que eu estava falando anteriormente. Por ser da área de engenharia da computação, eu mesmo vou dar um curso de expressões regulares para esses profissionais de redes sociais, que geralmente são de comunicação e não têm tanto contato com essa parte. Nesse sentido, a formação desse profissional tem que ser muito híbrida.

Rafael Vergili:

Falando mais especificamente da atividade de Relações Públicas, você entende que esse profissional tem algum diferencial em comparação com os outros, se ele está no mesmo nível

ou se ele precisa adquirir algum conhecimento diferente para se igualar aos outros e ser mais inserido no mercado? Por exemplo, na área de redes sociais, pelo que você disse anteriormente, a maioria é de Comunicação, ele tem algum diferencial frente a esses outros profissionais? E em comparação com outras áreas que não são diretamente ligadas à comunicação?

André Giuliese:

Nesses profissionais de comunicação cada um tem sua especificidade. Eu acho que para redes sociais você precisa ter a cabeça de comunicação. Eu mesmo, que sou engenheiro, aprendo muita coisa com eles. Aqui na CDN o que eu gosto muito é essa troca, porque eu entrei aqui conhecendo muito pouco de Relações Públicas, Jornalismo e Comunicação de um modo geral, e eu tive uma grande vantagem, uma vez que eu tenho mais de cem pessoas para compartilhar informações dessa área. Existem apenas dois engenheiros na agência, eu e o diretor administrativo-financeiro, que é uma área de apoio, ou seja, menos pessoas para compartilharem esse outro tipo de informação. Portanto, a cabeça tem que ser de comunicação, de Relações Públicas, só que é preciso complementar. Esse profissional é importante para uma visão voltada para o relacionamento, mas ele tem que conhecer mais de Marketing e mais de Tecnologia.

Às vezes os profissionais de Comunicação têm uma visão distorcida do Marketing. Ele serve para evidenciar as diferenças de cada marca e atingir diferentes tipos de consumidores. A nossa profissional de Marketing de redes sociais tem algumas sacadas e visões que, por conta da formação dela, o profissional de Comunicação não costuma ter. Então, esse conhecimento de Marketing deve complementar a formação de um profissional de Comunicação.

E também seria importante algum conhecimento de tecnologia. Algumas coisas como a linguagem de sites, o próprio caso das "expressões regulares" mencionadas anteriormente, além de lidar de maneira mais próxima com a parte de design. O profissional de Comunicação, de Jornalismo, de Relações Públicas não precisa necessariamente saber programar, mas ele precisa saber interagir com o programador, interagir com esse profissional de design. Além do conteúdo, você tem no site ou na rede social, toda a parte visual que é importante para a área de comunicação. O profissional de Comunicação precisa estar preparado para dialogar com todos esses outros profissionais em um nível que possibilite novas ideias e aplicações. Basicamente, uma formação mais plural.

Acho, também, que valeria a pena uma tentativa de entender melhor a parte de Recursos Humanos, a parte interna da empresa, começar a ter, desde a formação, esse olhar mais

interno. Para mim o profissional de Comunicação tende a olhar muito para fora e, cada vez mais, a questão de comunicação interna cresce e ele tem que entender como uma empresa funciona. Não adianta entender apenas da dinâmica para divulgar, para entrar em contato com públicos externos, tem que pensar e entender, também, a dinâmica interna da organização.

Rafael Vergili:

No que tange ao relacionamento, em que você sugeriu que o RP entenda um pouco mais de tecnologia e de Marketing, além do diálogo entre áreas e profissionais, eu gostaria de entender como é feito o contato com o cliente. Ou seja, como é feito o contato entre a agência e a empresa contratante para que o relacionamento com os públicos, que está sendo feito pela CDN, tenha um padrão de qualidade e manutenção do discurso da empresa?

André Giuliese:

Quando a gente começa com um cliente novo tem todo um processo inicial de imersão na empresa, definição de mensagens-chave, verificação de princípios organizacionais, identificação de pontos sensíveis, entre outros fatores. Aí, no caso das redes sociais, é elaborada uma tabela em que, dependendo do assunto que está sendo colocado na rede social, a gente já tem autonomia para responder. Fica muito difícil de depender da empresa na parte de conteúdo, porque o processo precisa ser dinâmico.

Existem níveis de interação e padrão de procedimentos. No nível zero, caso de agressões gratuitas do público, por exemplo, nós entendemos que não faz sentido responder. No nível um, que trata de algum tipo de dúvida ou conversação, os princípios da empresa são conhecidos e temos autonomia para responder para o público. No nível dois, em que é preciso envolver a empresa, nós temos uma interface direta com a empresa para solucionar a questão. E, assim por diante, até se chegar a um último nível, em que se identifica que determinado tipo de conteúdo pode gerar uma potencial crise. Nesse caso é necessário verificar a procedência da informação para estancar o processo logo no início e não deixar aquilo se transformar em algo muito maior do que deveria. Em alguns casos, até mesmo convocar antecipadamente um Comitê de Crise.

Esse último caso, em que há chance de surgir potencias crises, podem ser identificados com antecedência muito em função daquela área de Análise, comentada anteriormente, que tem percebido o processo de ida e volta entre a mídia tradicional e as redes sociais. Muitas vezes a mídia tradicional pauta a rede social e muitas vezes a rede social pauta a mídia tradicional.

Então, se aquele burburinho fizer algum sentido, se a informação inserida pelo público for muito séria, pode gerar um burburinho ainda maior e pode acabar inclusive na mídia tradicional, até mesmo no Jornal Nacional. Então tem que pegar ainda no início e resolver a questão. Dar a resposta mais adequada possível com auxílio da empresa contratante.

Rafael Vergili:

Voltando naquela questão do *software* que vocês desenvolveram para reunir informações de *clipping* e redes sociais, vocês costumam utilizar as redes sociais mais populares, como o Twitter e Facebook, ou vocês desenvolvem alguma rede diferente para o cliente?

André Giuliese:

O uso do Facebook e Twitter é de praxe. Às vezes utilizamos até redes mais novas, eventualmente mais exóticas, como o Pinterest (uma rede nova em que você coloca seus interesses e tem forte influência de imagens e vídeos) e o Instagram. Não é costume desenvolver redes sociais específicas de uma empresa para uso externo. A gente já teve casos de desenvolver uma rede social, mas era para uso interno. Nesses casos, geralmente cria-se uma parceria com uma empresa especializada em desenvolvimento de *software*, de abas, de aplicativos, que tenha uma lógica, uma dinâmica, uma técnica mais apropriada para essa função.

Existem basicamente duas grandes plataformas internas que as empresas utilizam, em alguns casos em uma área que eles chamam de *Communications and Colaboration*: uma é a IBM Connections – que veio da Lotus – e a outra é o Microsoft SharePoint. São os dois principais *players* de tecnologia para isso, que podem ser usados para montar uma rede social para fora ou para dentro, mas a gente percebe que quando o cliente usa, quando o cliente pede uma dessas ferramentas, ele quer para uso interno.

E, nesse sentido, acontece uma coisa engraçada. A empresa de tecnologia consegue oferecer a ferramenta, instalar, configurar, tudo perfeito. Porém, não consegue fazer todo um trabalho de comunicação para que gere adesão e as pessoas comecem a usar essa rede. A falha é dos dois lados, tanto o profissional de Comunicação tem um pouco de receio da área de tecnologia quanto o profissional de tecnologia, muitas vezes, não consegue entender muito bem a dinâmica dos serviços de Comunicação.

Outro fato interessante é que quando você coloca uma ferramenta nova na área de TI, principalmente em empresas de tecnologia, nenhum profissional de tecnologia reclama da

nova ferramenta, mas também ninguém usa. Aqui, por exemplo, em uma agência em que 90% dos profissionais são de comunicação, todo mundo reclama, mas todo mundo adere. É engraçado o comportamento, pois são cabeças muito diferentes.

Rafael Vergili:

E quando essa articulação de redes é externa, independente se é uma rede desenvolvida pela agência ou se as atividades são nas redes sociais mais populares, vocês realizam o serviço por meio de perfis organizacionais ou pessoais?

André Giuliese:

Normalmente se usa um perfil da marca mesmo. Quando o perfil é pessoal, o profissional se identifica e menciona que está falando da marca X. Nunca postando comentários positivos como se fosse um falso cliente da empresa.

Rafael Vergili:

Agora já estamos caminhando para o final da entrevista e eu gostaria de saber se, no seu ponto de vista, existem algumas características ou uma formação mais indicada para o profissional que articula redes sociais de grandes empresas. Qual é o perfil que este profissional precisa ter para realizar o serviço com excelência?

André Giuliese:

Eu acredito que tem que ser um profissional curioso e "antenado", porque sempre existe uma nova rede social e uma maneira nova de analisar o conteúdo. Tem que ser flexível, gostar de mudanças, ter desejo de aprender coisas novas e, preferencialmente, que seja de Comunicação.

Além disso, a área em si – e não só o profissional envolvido – precisa ter uma característica mediadora, porque antes o pessoal de TI precisava entrar em contato com a área de Comunicação para que a informação fosse repassada. Hoje todos tendem a falar com todos. Essa área de redes sociais não pode ser centralizadora, mas um intermediário, que incentive as outras áreas a cooperarem entre si, que faça com que todos possam se comunicar.

Rafael Vergili:

Só para concluir, como funcionam os horários para quem trabalha com redes sociais? As agências tendem a trabalhar em horário comercial, mas em determinados casos, principalmente nas redes sociais, não dá para saber quando os públicos da empresa se manifestarão. Existe algum revezamento entre esses profissionais para prestarem serviço fora do horário comercial?

André Giuliese:

Depende do caso. Se for um cliente [empresa contratante] muito sensível, em que é necessário plantão, porque pode acontecer alguma coisa no meio da noite, na madrugada, a gente, em geral, escala algum profissional que está em casa olhando e fica de plantão.

Rafael Vergili:

Entendi. Bom, André, basicamente era isso. Agradeço novamente pela oportunidade da entrevista. Se você quiser acrescentar alguma informação para concluir, fique à vontade.

André Giuliese:

Só gostaria de ressaltar que eu acredito que essa integração entre áreas e profissionais é um caminho que não tem volta. Este profissional tem que olhar a comunicação como um todo, não pode mais ficar restrito só em redes sociais, só na imprensa, só na comunicação interna, tem que ter uma visão global. O profissional de Comunicação tem que saber, cada vez mais, pelo menos o básico de como funciona uma empresa, ter noções de administração, de Recursos Humanos, de outras disciplinas da comunicação e algumas coisas não necessariamente de tecnologias, mas de sistemas de informação, que teriam que ser selecionadas para os cursos de comunicação. Teria que ser praticamente um campo novo, com alguns ajustes nos cursos atuais.

Como ressaltei anteriormente, você não precisa se tornar um programador, mas entender a lógica de programação para você saber como as plataformas de redes sociais funcionam e ser capaz de sugerir novas soluções, com uma visão de comunicação que o programador geralmente não possui.

E, por fim, ter conhecimento sobre *branding*, porque, no final das contas, quem fala nas redes sociais em nome da empresa ou são as pessoas ou são as marcas. Então, todo esse conceito de marca, *brand equity*, gestão estratégica de marca e reputação, seria algo importante para o profissional de Comunicação no mercado atual.

APÊNDICE E2 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE EDUARDO GOMES VASQUES (GRUPO TV1)

Entrevistado: Eduardo Gomes Vasques
Cargo: Coordenador de Mídias Sociais do Grupo TV1
Formação: Bacharel em Jornalismo.
Data: 11 de maio de 2012
Local: Sede do Grupo TV1 - São Paulo - SP

Rafael Vergili:
Desde já agradeço pelo tempo disponível para a entrevista. Aproveito para pedir para que você relate como é a sua atuação no Grupo TV1.

Eduardo Gomes Vasques:
Eu entrei no Grupo TV1 pela unidade de Relações Públicas, como redator, mas já com a proposta de montar um núcleo de Mídias Sociais, porque já era um mercado aquecido, isso em 2008. Desde então nós tivemos várias mudanças de planejamento, de estratégias, até conseguirmos reunir todas as pessoas que lidam com mídias sociais na TV1, e eu estou coordenando esse grupo hoje.

Rafael Vergili:
E esse núcleo de Mídias Sociais está inserido em alguma outra área ou ele é independente aqui na agência?

Eduardo Gomes Vasques:
O Grupo TV1 é formado por seis unidades de negócios: Eventos, Publicidade, Conteúdo, Relações Públicas, Internet e tem uma área de Mídia, que fornece serviços para todas as unidades de negócios. A área de "Mídias Sociais" também está fornecendo serviços para todas as unidades do Grupo. Ou seja, hoje nós estamos incluídos na unidade de Mídia.

Rafael Vergili:

E as empresas que procuram o Grupo TV1 já chegam com a ideia de investir apenas nessa área de Mídias Sociais ou geralmente já são clientes da agência que tentam complementar o serviço com essa parte? Você acredita que está aumentando o investimento das empresas nessa área?

Eduardo Gomes Vasques:

Hoje o que tem acontecido bastante é que alguns dos clientes que nós temos nessas unidades de negócios têm pedido propostas ou, pelo menos, querem entender melhor esse universo de mídias sociais e como eles podem se inserir nesse contexto. Nesses casos, em que o cliente já faz parte do Grupo, a gente vai e faz uma apresentação conceitual ou leva direto uma proposta.

Mas acontece, também, de empresas que não são clientes da TV1 pedirem apenas mídias sociais. Isso pode acabar servindo, inclusive, como uma boa porta de entrada para que ela utilize outros serviços da agência. Por exemplo, em casos em que a gente não atende a empresa por nenhuma unidade de negócio, mas, quando a gente vai fazer a prospecção, um dos primeiros itens que o cliente pede está relacionado às mídias sociais. Posteriormente, o cliente tende a utilizar outros serviços e se inserir em outras unidades de negócios.

Agora quanto ao investimento, na parte financeira mesmo, eu não posso afirmar que ele tem aumentado. Fazer um trabalho legal não é barato, como nenhum "produto" de comunicação e aí quando você monta um escopo, uma estrutura ideal, o valor fica um pouco mais elevado do que algumas empresas imaginam e há, muitas vezes, uma reticência: "Pô, mas tudo isso?". Isso porque tem uma visão, e o próprio mercado criou essa visão, que já vem do mercado de Internet, que tudo que é feito para a Internet é de graça ou é barata, e não é bem assim. Dependendo do tipo de empresa, o serviço exige uma estrutura grande. Por exemplo, se eu estou fazendo o monitoramento de uma empresa grande, é até possível colocar um "Profissional Júnior" para fazer esse monitoramento, mas corre-se o risco de saber se como "Profissional Júnior" ele vai ter capacidade analítica plena para identificar se determinadas informações que vão aparecer nesse monitoramento têm potencial para gerar uma crise. Então, o ideal seria ter um profissional pelo menos mais pleno, não necessariamente sênior, mas pleno, para poder encontrar esses insumos e fazer os alertas necessários, no tempo necessário, e isso custa mais caro. Por isso, algumas empresas assustam um pouco.

O que dá para dizer que é tem um crescimento de demanda. Há uma migração de verba bastante nítida de *offline* para *online*. Esse movimento é perceptível no mercado, mas eu não

sei quanto dessa verba está vindo diretamente para mídias sociais, muito também vai para outros serviços na Internet. Porém, é fato que algumas grandes empresas têm investido pesado em mídias sociais.

Rafael Vergili:
E você consegue perceber qual é o objetivo dessas empresas nas redes sociais? Quando elas procuram a agência, essas empresas deixam claro, por exemplo, se querem o uso para relacionamento, vendas, divulgar notícias ou algum outro objetivo?

Eduardo Gomes Vasques:
O lado de vendas não é muito explorado. O foco do pedido, da demanda, ainda é mais voltado, na minha visão, e não sei se isso reflete a de todo mercado, para *branding*, marca, reputação, do que para conversão de vendas. Por uma tendência de uso de outras grandes empresas, também está muito atrelado ao marketing institucional. Até porque ainda existe muita discussão sobre métricas e como comprovar alguns tipos de ações. Eu participo de um grupo da ABRACOM (Associação Brasileira das Agências de Comunicação), que é sobre RP Digital, e há muita discussão em relação a métricas para vendas. Eu já fiz alguns cursos, tenho tentado estudar isso há algum tempo, mas os cruzamentos e definições ainda são bem complicados. Imagino que a gente está evoluindo para isso, mas ainda existem algumas inseguranças para provar o quanto determinado tipo de ação foi revertido em vendas, por exemplo.

Rafael Vergili:
E aproximadamente quantos profissionais se dedicam exclusivamente nessa estrutura de redes sociais que vocês possuem? Vocês costumam contratar profissionais especificamente para algum cliente ou já têm uma estrutura fixa que consegue dar suporte para novas empresas contratantes, por exemplo?

Eduardo Gomes Vasques:
Hoje, na unidade de Mídias Sociais, a gente tem oito pessoas, mas existe um suporte grande de outras áreas. Por exemplo, se nós precisamos de algo na área de design, nós trabalhamos muito em conjunto com o pessoal de Planejamento e Criação da TV1.com e, em determinados

momentos, eu uso a estrutura de Criação da TV1RP. Há essa integração, esses recursos, das unidades de negócios.

A equipe atual tem oito pessoas e a tendência é que essa equipe cresça, mas varia muito de projeto para projeto. Nós temos um cliente hoje em que o *fee* foi quadriplicado e vai ter um atendimento exclusivo com cinco profissionais, sem contar a parte de atendimento. Mas isso varia muito caso a caso, não tem um padrão.

Rafael Vergili:

E geralmente qual é a formação desses profissionais que trabalham no núcleo de Mídias Sociais? Ele é estudante de graduação, graduado, pós-graduado, é mais jovem, recém-formado ou mais experiente? Qual é o perfil desse profissional?

Eduardo Gomes Vasques:

A formação do pessoal é bastante variada, mas em geral são profissionais de Comunicação. Temos um profissional de Relações Públicas, mas a maioria ou é de Jornalismo ou de Publicidade.

O problema que existe hoje – para contratar profissionais nessa área digital – é que ou a pessoa entende muito de mídias sociais e pouco de comunicação ou entende muito de comunicação e pouco de mídias sociais. É muito difícil achar alguém que consiga unir esses dois tipos de conhecimento.

Na parte de planejamento existem alguns profissionais mais experientes, mas se você olhar o mercado em geral, e não especificamente a TV1, ainda existe muito estudante de graduação trabalhando. Até porque na parte operacional e técnica as pessoas mais jovens têm a tendência de saber utilizar todos os recursos das redes sociais, principalmente das mais populares, como o Twitter e Facebook, com mais facilidade do que profissionais que não foram formados na época em que essas redes já eram populares.

Rafael Vergili:

E vocês incentivam que esse tipo de profissional tenha algum tipo de formação em tecnologia, na parte estrutural de rede mesmo ou o foco fica no conteúdo?

Eduardo Gomes Vasques:

São dois pontos principais: monitoramento e conteúdo. O princípio de mídias sociais é o monitoramento, que envolve essa parte mais tecnológica, e a raiz de mídias sociais é o conteúdo. Eu vou conseguir montar um planejamento bem feito quando eu posso enxergar essa marca no universo de mídias sociais, e isso está no monitoramento. E eu consigo direcionar o meu conteúdo, a forma como eu vou falar, definir linguagem, abordagem etc., a partir do momento em que eu sei quem é o público que está falando sobre a minha marca ou que tem relacionamento com a minha marca e vou direcionar esse conteúdo de acordo com esses insumos. Assim, vou poder reter, conversar ou estimular esse público de acordo com a necessidade. Não gosto muito do conceito de "engajamento", porque ainda não é um conceito tão fechado, mas é o que todo mundo usa no mercado, então eu vou "engajar" esse público a partir do conteúdo que entregar para ele.

Mas voltando à sua pergunta sobre a formação, o que a gente estimula é ampliar a capacidade que o profissional tem em digital. Na parte de planejamento, por exemplo, o de eventos é diferente do planejamento digital e diferente do de RP. Aí tem um grupo de planejamento com todos esses profissionais de todas as unidades e aí a gente discute cases, traz alguém para dar palestras, monta grupos de discussão, entre outros cursos internos.

O que a gente faz, também, é chamar alguém de outra área da agência para a discussão ou para realizar cursos ou palestras. A gente tem muitas capacitações aqui e, por exemplo, alguém do núcleo de mídia entende muito de *business intelligence*, outro de links patrocinados, alguém da TV1.com que entende muito de SEO [*Search Engine Optimization*], um profissional exclusivo apenas de inovação etc., chamando esses profissionais a gente consegue capacitar as outras pessoas do núcleo e da agência.

Na equipe de Mídias Sociais, por exemplo, é incentivado que os profissionais façam todos esses tipos de cursos. Em SEO, você tem o SEO mais técnico, que é o de programação, e SEO de conteúdo também, em que se utilizam determinadas técnicas para melhorar o posicionamento da empresa em buscadores. Quanto mais a equipe aprender do universo digital, melhor vai ser o nosso desempenho também em Mídias Sociais, porque hoje tudo está muito ligado. Quando eu estou no Facebook, em um processo de conversação, ao entregar conteúdo, muitas vezes eu estou direcionando o usuário para algum outro lugar, que pode refletir em outros benefícios para a empresa. Está tudo muito integrado, não tem como dissociar.

Rafael Vergili:
E vocês têm alguma área de Tecnologia para desenvolvimento aqui no Grupo TV1?

Eduardo Gomes Vasques:
Sim, temos uma área técnica que faz parte da TV1.com. Nós utilizamos, inclusive, em boa parte dos clientes, que são da TV1.com, servidores nos Estados Unidos que a gente aloca os sites dessas empresas nesses servidores, mas a TV1.com também tem uma equipe técnica.

Rafael Vergili:
E, com auxílio dessa área, vocês já chegaram a desenvolver alguma rede social específica para alguma empresa ou o serviço geralmente é feito nas redes mais populares, como Facebook e Twitter?

Eduardo Gomes Vasques:
Nós já tivemos projetos para a criação de redes específicas, tanto internas, para comunicação entre áreas, quanto externas, com uma rede proprietária da marca.
O problema, no caso interno, é que na maioria das organizações, pelo que a gente percebe, o acesso às redes sociais ainda são bloqueadas. Normalmente apenas as áreas de Comunicação e Marketing têm acesso irrestrito a esses serviços, porque eles que fazem esse contato com as agências que fazem o trabalho nas redes sociais para a marca. E, exceto no caso do YouTube, que ainda pode ser justificado pelo consumo de muita banda da empresa, não faz tanto sentido, porque com um celular você tem acesso a todas essas redes hoje em dia.
A IBM tem um caso de sucesso na criação de uma rede interna, em que – com um modelo de aplicação mais voltado para negócios – as pessoas compartilham ideias sobre projetos, mas é necessário um esforço muito grande de comunicação para que as pessoas participem, e algumas empresas não querem ter esse tipo de esforço, porque querem resultados imediatos, o que muitas vezes não acontecem, no caso específico de desenvolvimento de redes proprietárias.
Agora no caso externo, o problema é que geralmente a adesão por parte dos públicos envolvidos é muito difícil. Apesar de seguir modelos e padrões muito parecidos com as redes mais populares, é difícil convencer esse público a aderir, não sei se é a interface ou apenas a sensação de que a empresa da rede proprietária está controlando o conteúdo, o que pode ser um receio do público.

E até porque esses usuários já estão no Twitter, já estão no Facebook e, apesar do surgimento de redes novas, pelo que a gente vê, cada vez menos o usuário quer novas redes para administrar. Tanto que hoje, se você olhar, quase todas as redes sociais são integradas. Se você tem uma conta no Twitter, você tem ligação direta com o Facebook, ou se você tem um canal no YouTube, você pode divulgar direto em outras dessas redes e assim por diante. Então, eu acredito que essa administração está ficando centralizada em duas ou três redes e a empresa que acaba fazendo parte dessas redes consolidadas e não o público migrando para as redes proprietárias da empresa.

Até por isso, e como o Facebook, Twitter e YouTube ganharam uma importância muito grande, é muito difícil você ter uma demanda. O que tem acontecido é a empresa tentar transformar a intranet ou o portal corporativo da empresa em uma rede social.

Rafael Vergili:

E no caso das redes sociais mais populares, a articulação para as empresas é realizada por meio de perfil organizacional ou por perfis pessoais com os profissionais falando em nome da empresa?

Eduardo Gomes Vasques:

Aqui no Brasil não é muito comum o uso de perfis pessoais, apesar da existência de alguns casos famosos por aqui. Eu sei que nos Estados Unidos ocorre com mais frequência. Essa personificação não é tão frequente no Brasil, uma vez que existe um risco. Algumas pessoas, como desenvolveram as estratégias de redes sociais para determinadas marcas e eram funcionárias dessas empresas, em muitos casos atuavam como a voz da empresa nas redes sociais e ficaram conhecidas como profissionais com a cara da empresa, ou seja, foi personificada a marca da empresa em determinada pessoa. Aí se a pessoa sai da empresa, recebe uma proposta muito boa e vai para outra empresa, você perde toda a reputação que você construiu. Acaba sendo um trabalho ainda mais difícil para administrar a rede.

Nos Estados Unidos, eles fazem essa personificação, mas é com um modelo diferente, por exemplo, um funcionário de cada loja, de uma rede de lojas, tem um perfil e responde as dúvidas dos clientes. Em alguns bancos, por exemplo, eles têm o perfil institucional do Banco X, mas você tem o Twitter de seis pessoas com nome e um código para identificação do funcionário. A cada vez que esse funcionário responde para um cliente, ele assina com esse código no tweet, então não deixa de ser uma personificação, mas continua sendo perfil

institucional da empresa. No Brasil, o mais comum mesmo é apenas utilizar um perfil da empresa.

Rafael Vergili:

Nós sabemos que qualquer pessoa pode inserir algum tipo de conteúdo nas redes sociais fora do "horário comercial". Como é feito esse tipo de atendimento após esse período tradicional do mercado e como ocorre o contato entre a agência e a empresa contratante para que o processo seja dinâmico, o público seja prontamente informado e se evite algum tipo de crise maior?

Eduardo Gomes Vasques:

Existem vários modelos. Aqui na TV1 a gente tem um modelo que vem funcionando bem, e óbvio que tem os casos extraordinários, mas em geral, para cada cliente a gente tem um modelo de FAQ (*Frequently Asked Questions*) padronizado. Então, inicialmente, nós desenhamos todas as possibilidades que a gente consegue enxergar de interação. Por exemplo, se um usuário me pergunta sobre determinado assunto eu sei como eu devo proceder, mas é óbvio que toda semana, às vezes todos os dias, eu tenho alguma coisa que foge desse "manual" desenvolvido para manter o padrão de qualidade. E, nessas circunstâncias, nós temos uma interface com alguém de dentro da empresa que tem poder de decisão e que consegue dar um retorno para a gente. Em geral, a gente também tem um tempo determinado antecipadamente para que essa pessoa dê um retorno sobre essa informação.

Obviamente, tudo depende de cada caso. Existem diferentes níveis de casos, em que você tem mais ou menos autonomia. Então, em outros casos, a gente tem um modelo de facilitador. Eu tenho um FAQ mais simples, porque é uma empresa muito grande, com as mais variadas possibilidades, e ela lida com varejo, ela lida com público final, então eu tenho um universo muito grande e construir um FAQ é difícil. Nesse caso pode se construir um modelo de facilitadores. Existe um diretor de dentro da empresa, por exemplo, de logística. Se eu tenho um usuário reclamando em um caso muito específico de logística, eu vou direto nesse diretor, o facilitador, que tem poder de decisão, e ele tem uma interface direta com a agência, ele lê os e-mails frequentemente e, geralmente com uma sugestão inicial de resposta da agência, ele dá um "OK" ou faz algum tipo de alteração para que esse processo seja acelerado. O que ele responder fica como oficial da empresa.

Agora nesses casos isolados de potencial crise, geralmente acontece um processo normal de gerenciamento de crise. A gente tem sugerido para alguns clientes, que podem ter alguns níveis de críticas mais constantes, criar um manual de crise de RP Digital. Muito semelhante ao de crises de mídia, assessoria de imprensa e assim por diante, mas com algumas especificidades de mídias sociais. Na prática, a comunicação é uma só. A gente está falando de meio, de ferramenta e de interação com o público. E, geralmente, quando a gente tem algum tipo de circunstância que pode gerar uma crise, nós seguimos as diretrizes criadas pela comunicação da empresa. Até porque, em um possível momento de crise, a empresa vai ter que falar a mesma coisa em todos os canais.

Rafael Vergili:

Eduardo, só para concluir a entrevista. Nessa última pergunta, gostaria de retomar a questão da formação desse profissional. Quais características ou habilidades você acredita que esse profissional que articula redes sociais de grandes empresas tem que ter? E, também, se você conseguiu perceber, pelos profissionais de Relações Públicas que já passaram por aqui, o que é preciso para que eles sejam mais inseridos nesse mercado de redes sociais.

Eduardo Gomes Vasques:

Varia de acordo com a formação de Relações Públicas que este profissional teve. Dependendo da faculdade ou universidade que este profissional estudou, ele vai ter uma formação de Relações Públicas voltada mais para eventos, ou vai ter uma formação mais voltada para RP na essência, ou, até mesmo, mais voltada para Assessoria de Imprensa. Eu acredito mais no profissional que tem a formação mais voltada para a comunicação como um todo, que entenda vários processos, com enfoque maior na essência de RP, com origens norte-americanas, em que o profissional de Relações Públicas é um representante da empresa, é um porta-voz da empresa e tem poder de decisão na organização. Acho que essa visão macro facilita a atuação inclusive nas redes sociais.

Porém, de maneira geral, com relação às características desses profissionais de redes sociais, envolvendo não exclusivamente os de Relações Públicas, mas da área de comunicação em geral, como os jornalistas e os publicitários, por exemplo, o que é preciso perceber é que as ferramentas, os canais e alguns formatos de abordagem de público estão mudando, mas a essência continua a mesma.

Eu acredito que em algum momento essa área de mídias sociais pode ser engolida por algum campo, se é o de Marketing, Comunicação, Relações Públicas, Mídia, eu ainda não sei dizer, mas eu acredito que isso vai se tornar um processo de rotina dentro de alguma disciplina de comunicação que já está consolidada, eu só não sei qual é ainda. Posso estar enganado, de repente isso pode se tornar uma disciplina muito maior, e uma nova área muito maior dentro das agências e empresas.

O que a gente tem que aprender e adquirir são esses detalhes e características dessas novas redes e, mais que isso, tentar entender melhor o comportamento das pessoas, de grupos, de classes, dessa maneira nós vamos estar mais preparados para definir caminhos para trabalhar nesse ambiente.

E, só para completar, não especificamente aqui, mas pelo que vejo hoje no mercado em geral, tem muita gente que trabalha na área de Mídias Sociais que vem de uma área voltada mais para os cálculos, de exatas e tem se especializado em monitoramento. Aqui na agência, por exemplo, como eu gosto muito dessa parte de análise e monitoramento, eu gosto bastante de conversar com o pessoal de *Business Intelligence*, de mídia, e eu aprendo muito com eles, porque, na prática, a gente obviamente entrega uma análise qualitativa, o motivo de usuários terem determinado tipo de comportamento, a razão de determinada atitude ter acontecido, qual é o sentimento em relação à marca, mas eu preciso mensurar as ações. Sem a coleta desses dados e o cruzamento dessas informações eu não consigo ter uma análise qualitativa. Então, nesse ponto, é importante para o profissional ter contato com essas áreas mais técnicas e que podem contribuir bastante.

APÊNDICE E3 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE RODRIGO BARNESCHI (GRUPO MÁQUINA PR)

Entrevistado: Rodrigo Barneschi
Cargo: Diretor Adjunto da Unidade Digital do Grupo Máquina PR
Formação: Bacharel em Jornalismo pela Faculdade Cásper Líbero. Possui Pós-Graduação Lato Sensu em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela mesma instituição.
Data: 06 de junho de 2012
Local: Sede do Grupo Máquina PR - São Paulo - SP

Rafael Vergili:
Como foi a sua carreira até chegar ao Grupo Máquina PR e qual a sua função na agência atualmente?

Rodrigo Barneschi:
Eu comecei a carreira trabalhando na área esportiva, por dois anos, e logo migrei para a comunicação corporativa. Inicialmente, em 2002, trabalhei em uma agência de pequeno/médio porte, com clientes também de pequeno/médio porte. E depois dessa experiência, vim para a Máquina no início de 2008. Trabalhei inicialmente aqui no que nós chamamos de RM (Relacionamento com a Mídia), cuidando durante dois anos e meio da conta da Ambev. Há dois anos migrei para a área digital, que é uma área em que eu já tinha feito alguns cursos e tinha bastante interesse. E hoje sou diretor-adjunto da MWeb, que é a unidade digital do Grupo Máquina. Uma unidade que cuida de gestão da reputação, monitoramento, produção de conteúdo para a Web, gestão de perfis, enfim, todo esse tipo de trabalho.

Rafael Vergili:
E essa área digital é independente das outras?

Rodrigo Barneschi:

O Grupo Máquina começou há dezessete anos como uma Assessoria de Imprensa, com foco no relacionamento com os jornalistas, e evoluiu para uma agência de PR [Public Relations], como a gente chama hoje, uma agência que oferece soluções completas de comunicação. Então a gente tem aqui onze unidades de negócio, cada uma com sua autonomia, mas que se relacionam e fazem parte de um grupo muito maior. Relacionamento com a Mídia ainda lidera, mas tem Unidade Digital, Media Training, Análise de Mídia, Produção de audiovisuais, Unidade de Pesquisa, tem uma agência de publicidade dentro do grupo, tem *clipping*, agência de notícias, mensuração de resultados, Relações Governamentais e Relações Públicas. A MWeb, especificamente, é uma unidade que já tem quatro anos, surgiu com esse avanço das redes sociais e tem entre seus clientes: Ambev, Telefônica | Vivo, Grupo Pão de Açúcar, Zara, Gafisa, Tenda, Hypermarcas, Qualicorp, entre outras grandes empresas. Além das empresas que fazem alguns jobs.

Rafael Vergili:

E você consegue perceber, de maneira geral, se as empresas têm aumentado o investimento especificamente na área digital ou geralmente a procura é sempre pela comunicação integrada?

Rodrigo Barneschi:

A maioria dos nossos clientes, da Máquina Web, é cliente, também, de outras áreas de negócio, seja de Relacionamento com a Mídia, Análise de Mídia ou alguma outra unidade. É conveniente para essas empresas procurarem também o serviço de Web na Máquina para ter uma comunicação integrada, ter um olhar global, porque podemos trabalhar em conjunto com todas as áreas. Mas, de qualquer maneira, é possível perceber que tem aumentado o interesse e o investimento em novas mídias e redes sociais.

Rafael Vergili:

E por parte da agência, você consegue perceber aumento de investimento na área digital, principalmente no que se refere à contração de colaboradores?

Rodrigo Barneschi:

A área começou com três pessoas e hoje tem dezoito colaboradores. Por esses números já dá para perceber que, nos quatro anos, o investimento foi bastante ampliado e nós temos a perspectiva de crescer mais ainda este ano.

Rafael Vergili:

Essas empresas que procuram a unidade digital, apesar de desejarem uma comunicação integrada, ressaltam algum objetivo específico nas redes sociais? Por exemplo, relacionamento, vendas, suporte ao cliente ou algum outro objetivo?

Rodrigo Barneschi:

Os clientes da Máquina têm uma preocupação muito maior com relacionamento. Até porque a Máquina é uma empresa que trabalha com grandes corporações, que têm uma preocupação muito grande com imagem e reputação. Então, é um trabalho muito forte de relacionamento e dá para observar que os representantes das empresas assessoradas querem entender como elas são percebidas pelo público. Nesse sentido, o monitoramento é uma exigência de quase todos os clientes. Eles querem saber onde as pessoas falam, o que falam e como falam. A partir disso, nós pensamos na estratégia, mas sempre priorizando o relacionamento com os públicos.

Rafael Vergili:

Essa mensuração é feita dentro da unidade digital ou tem apoio em uma área de Tecnologia da Informação, por exemplo?

Rodrigo Barneschi:

Nós temos uma área de Tecnologia da Informação muito forte, que cria soluções para tecnologia, mas não é o foco principal, não é o nosso *core business*. Para essa parte de mensuração, por exemplo, nós temos uma ferramenta proprietária de busca nas redes sociais e a análise é feita especificamente pela equipe da unidade digital.

Rafael Vergili:

E qual é o principal ponto que vocês avaliam nesse monitoramento das redes sociais?

Rodrigo Barneschi:

A gente trabalha com três variáveis: audiência, influência e a relevância que determinada pessoa pode ter para a empresa. A audiência, por exemplo, no Twitter diria respeito ao número de seguidores, nos blogs ao *page rank, traffic rank,* número de comentários, etc. A influência, em que se avalia se a empresa tem uma audiência muito grande, mas não há engajamento, não há motivação para que as pessoas comentem e compartilhem conteúdo. E a relevância para a empresa, em que se avalia quanto um perfil pode agregar de valor para a empresa. Nesse caso, um perfil que fale de telecomunicações e tecnologia, por exemplo, é muito importante para a Telefônica | Vivo. O que ele produz - ou pode produzir - de conteúdo é muito relevante. Porém, a gente tem procurado, cada vez mais, evoluir para um cenário que não é preso simplesmente a números, mas a relevância que aquele influenciador tem para a atividade da empresa.

Rafael Vergili:

Como essa articulação de redes sociais é realizada pela agência, de maneira terceirizada, como vocês fazem para que o processo seja dinâmico sem que vocês estejam inseridas no ambiente da empresa contratante?

Rodrigo Barneschi:

Nós temos uma relação muito próxima com os nossos clientes. Em alguns casos nós temos pessoas dentro da própria empresa contratante, o que propicia uma imersão ainda maior e acesso facilitado aos gestores de comunicação da empresa, e tentamos incutir nos clientes a cultura de que eles têm que responder às demandas – sejam críticas, sugestões ou reclamações – de maneira muito rápida. Você não pode esperar, não pode tratar aquilo como algo secundário, é necessário responder de maneira imediata e bastante assertiva. Os clientes entenderam isso. A gente tem um fluxo bem definido para quem procurar, quando procurar, como procurar e até hoje não tivemos problemas de demora para responder ou não responder algo aos públicos da empresa.

Rafael Vergili:
Essa articulação é feita por meio de perfis organizacionais ou perfis pessoais falando em nome da empresa?

Rodrigo Barneschi:
Não é comum a prática de perfis pessoais. Utilizamos os perfis organizacionais, oficiais da empresa.

Rafael Vergili:
Geralmente as agências funcionam em horário comercial, como é feita a articulação de redes sociais nos casos em que possa surgir algum tipo de demanda, reclamação ou potencial crise depois das seis da tarde, por exemplo?

Rodrigo Barneschi:
A equipe costuma atuar das sete da manhã – até um pouco antes – às nove da noite. É muito raro acontecer algo durante a madrugada, mas existe a possibilidade de oferecer um serviço 24 horas por dia. Obviamente isso se torna mais caro, pois precisamos colocar pessoas em plantões na madrugada. Por isso, de maneira geral, os clientes procuram optar por essa dinâmica das sete da manhã às nove da noite. Nós ainda não tivemos clientes que solicitaram esse plantão de 24 horas, mas existe a possibilidade de oferecer o serviço. Sinceramente, acredito que seja um custo muito alto para algo que, na maioria das vezes, não se justifica.

Rafael Vergili:
Você comentou que são dezoito profissionais voltados exclusivamente para a articulação nas redes sociais. Qual é a formação desses colaboradores?

Rodrigo Barneschi:
14 são jornalistas, 3 são profissionais de Relações Públicas e 1 é publicitário. Alguns são pós-graduados em comunicação digital ou marketing digital. É uma equipe jovem, "antenada", *heavy user* de internet, apaixonada por redes sociais. Um público que gosta muito do que faz. Todos têm no currículo alguma experiência em outros projetos com redes sociais e, por serem jovens, geralmente na própria graduação já tiveram alguma disciplina com esse tipo de

conteúdo. Eles procuram complementar isso com alguma pós e/ou fazem esses cursos livres ou de extensão que aparecem constantemente para atualização das práticas e conceitos de redes sociais. A própria agência incentiva a participação nesses cursos, geralmente com foco em relacionamento e mensuração de resultados, principalmente em relação às métricas e avaliação de resultados de determinada ação na Web.

Rafael Vergili:
E você percebe algum diferencial do profissional de Relações Públicas frente aos outros profissionais?

Rodrigo Barneschi:
Eles têm um olhar diferente, voltado para o relacionamento. Quando a gente tem que pensar em uma ação "fora da caixa", uma ação de marketing digital, de engajamento, esse tipo de ação, a gente conta muito com o profissional de Relações Públicas. Mas cada profissional, cada formação tem uma especialidade e todos são importantes nessa unidade de negócio.

Rafael Vergili:
Agora que estamos caminhando para o final da entrevista, gostaria de saber qual é o perfil, a formação acadêmica e as características que a agência costuma procurar nos profissionais responsáveis pela articulação de redes sociais.

Rodrigo Barneschi:
A gente tende a preferir jornalista, porque é o profissional que consegue ter uma boa análise de mídia, além de um texto bom. Profissionais que eu posso contar tanto para fazer uma análise e uma estratégia como para produzir o conteúdo. Claro que eu preciso de gente diferente, eu preciso de um publicitário, um RP, alguém que possa pensar um pouco "fora da caixa" e não necessariamente vai ter que produzir o material, no fim das contas, mas tem que produzir um conceito. Mas mesmo para análise de mídia, é importante um profissional que tenha um texto final, consiga se expressar bem, mas – cada vez mais – a gente precisa de um profissional que seja esse *social media lover*, um cara que vive, participa e estuda o mundo das redes sociais. E quando eu digo que estuda, não é que o profissional tenha que ficar lendo todos os livros de redes sociais que são lançados diariamente nas livrarias, até porque em seis

meses aquilo pode estar desatualizado. Lógico que também é importante ler alguns livros como referências, mas eu digo estudar no sentido de consumir informação, seguir perfis relevantes, ler revistas como a PROXXIMA, acompanhar eventos do segmento, como o youPIX, a Campus Party e a Social Media Week, ou seja, se interessar pelo assunto. O profissional que não se interessa tende a ficar estagnado e a se perder naquele universo todo.

Rafael Vergili:

Você disse que as empresas se interessam mais por relacionamento com os públicos, o que tende a ser uma atribuição de RP, mas, ao mesmo tempo, vocês costumam contratar mais profissionais de jornalismo. Por que isso acontece?

Rodrigo Barneschi:

As redes sociais pedem relacionamento. Elas não são apenas tecnologia. A tecnologia fornece suporte para que o relacionamento entre as pessoas possa acontecer. Então o profissional que trabalha aqui tem que ter esse olhar, de querer se relacionar com as pessoas, nós não vamos procurar o perfil do jornalista exclusivamente com cabeça de redação, por exemplo. O jornalista foi priorizado também pela própria cultura da empresa, fundada por uma jornalista [Maristela Mafei], com a maioria dos diretores formados em jornalismo. O que a gente faz é procurar pessoas que gostem de se comunicar e que possam transitar em várias áreas. Eu conheço muitos jornalistas que desenvolveram um pensamento de RP muito mais interessante do que muitos profissionais de Relações Públicas.

Como a importância da mensuração tem crescido muito ultimamente e a análise da nossa divulgação é cada vez mais integrada, nós acabamos procurando profissionais que teoricamente conheçam melhor o funcionamento da imprensa, até mesmo na área de redes sociais. Vou te dar um exemplo prático. A Ambev tem uma análise de imprensa. Hoje, por exemplo, na análise vai aparecer que ela saiu na Folha de S. Paulo, na Revista Exame e em outros veículos, assim como o que saiu na Web, nas redes sociais etc. É lógico que o RP também pode entender todo o processo que ocorre na imprensa, mas a gente entende que essa não é a capacitação principal do RP, diferentemente do jornalista, que é treinado para isso. Às vezes falta até um pouco de interesse em entender o mundo do jornalismo por parte de RP, algo que poderia ser melhorado na área. Já o jornalista tende a transitar melhor entre esses dois campos. Por isso essa preferência. Porém, contratamos todos os tipos de profissionais, sempre dando preferência para os formados em Comunicação Social.

Rafael Vergili:

Quais são as principais habilidades que o profissional de Relações Públicas precisa adquirir para intensificar a sua participação em agências que articulam redes sociais?

Rodrigo Barneschi:

O profissional precisa mergulhar nesse mundo, vivenciando de maneira bastante intensa as redes sociais. Ele precisa entender que este é o seu *core business* e é preciso estar sempre "antenado" para ter novas ideias e se diferenciar. Bom texto também é fundamental. Tem sido difícil encontrar profissionais da área de comunicação que tenham bom texto e, por incrível que pareça, isso acaba se tornando uma vantagem competitiva.

Rafael Vergili:

Rodrigo, muito obrigado pela entrevista.

APÊNDICE E4 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE DANIEL RIMOLI (EDELMAN SIGNIFICA)

Entrevistado: Daniel Rimoli
Cargo: Diretor da Área Digital da Edelman Significa
Formação: Bacharel em Publicidade e Propaganda pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo e em Administração Pública pela Fundação Getulio Vargas.
Data: 19 de junho de 2012
Local: Sede da Edelman Significa - São Paulo - SP

Rafael Vergili:
Em primeiro lugar, peço, por favor, para que conte como foi sua trajetória até se tornar Diretor da Área Digital aqui na Edelman Significa e os objetivos da agência nesse segmento.

Daniel Rimoli:
Eu trabalho com Internet desde 1997 e já tive uma produtora Web. Já trabalhei em empresas como gerente de projetos. Fiz planejamento digital em agências *offline* como Euro RSCG 4D e NBS. E mais recentemente trabalhei na iThink, que é uma agência digital. Estou na Edelman Significa há três meses e cheguei aqui com o objetivo de alavancar a área digital dentro da agência, que era muito reativa, muito operacional e agora nós estamos estruturando uma unidade de negócio concreta.

Rafael Vergili:
E essa unidade de negócio tem autonomia ou está dentro de outro departamento ou área da agência?

Daniel Rimoli:
É uma unidade de negócio que tem o chamado P&L (*profit and loss*) separado, ou seja, um retorno financeiro claro e separado. Porém, o objetivo final da agência é sempre ter projetos

completos e integrados. Apesar de ser uma *business unit*, uma unidade de negócio, separada, com metas e orçamento separados, ela se comunica com outras áreas da agência.

Rafael Vergili:
As empresas que procuram a Edelman Significa geralmente já são clientes das outras unidades de negócio da agência ou elas procuram especificamente a área digital?

Daniel Rimoli:
A Edelman Significa ainda não é conhecida pela área digital, apesar desse setor existir há mais de quatro anos. Este ainda não é um *player* tão conhecido no mercado, no que diz respeito a serviços e soluções digitais. Principalmente por ter sua imagem bastante vinculada no que ela oferece há sessenta anos: Relações Públicas, diálogo, conversa com influenciadores, entre outras especialidades. Na parte digital, ela ainda não é a principal referência, não é a mais lembrada pelo mercado.
Respondendo mais diretamente a sua pergunta, hoje, eu diria que 80% a 90% dos nossos negócios nascem das outras áreas da agência. Elas ainda são as principais responsáveis por abrir portas para essa unidade.

Rafael Vergili:
Mas, apesar de estar na agência há pouco tempo, você percebe que, no mercado em geral, esses clientes ou empresas têm procurado investir mais na área digital ou não ocorreram muitas mudanças nos últimos anos?

Daniel Rimoli:
Sim. Elas procuram o digital como sobrevivência, como necessidade absoluta. O digital passou a ser fundamental. Seria como uma pessoa não ter um celular nos dias de hoje. Você não ter uma estratégia digital para a sua empresa é como uma pessoa que não quer ter um celular e depende do telefone fixo que está na casa dela e, dessa maneira, nunca é possível entrar em contato com ela.
É inconcebível você pensar que uma empresa tem uma necessidade ou um desafio e que você não solicite, também, uma solução para o ambiente digital de conversação. Então, dá para dizer que os clientes realmente demandaram isso recentemente.

Rafael Vergili:

A agência também tem aumentado o investimento na unidade digital?

Daniel Rimoli:

Sim. É o foco da agência há alguns anos. Este ano [2012], a grande conferência anual da Edelman foi no Vale do Silício, que simbolicamente mostra que a agência quer se aprimorar e quer ter um DNA efetivamente digital. E quando nós falamos de DNA digital, não é nem ter uma área separada que lide com a parte digital. É fazer com que a Edelman do futuro tenha todos os colaboradores já com o digital disseminado, como se fosse algo natural, totalmente natural.

Sem dúvida os investimentos nessa área estão aumentando por parte da agência. Nós recebemos investimentos nos últimos anos, só que há ainda uma grande expectativa na rentabilidade disso. Agora nós estamos vivendo uma fase de mostrar que o digital é realmente importante e rentável, para que esses investimentos sejam contínuos.

Rafael Vergili:

Retomando a questão das empresas contratantes. Elas indicam claramente o objetivo que querem para a unidade digital ou geralmente já estão focadas na tradição da agência, mais focada em relacionamento e RP?

Daniel Rimoli:

Normalmente quando as empresas procuram a Edelman – isso eu digo até por já ter trabalhado em agências *offline* – elas querem uma estratégia de diálogo, conversação e relacionamento com os públicos. A grande força motriz da Edelman, que une todas as unidades de negócio, é engajamento dos públicos dos nossos clientes, engajamento público. Então, quando os clientes nos procuram eles não estão em busca de uma campanha de "tiro rápido", não estão em busca – como principal objetivo – apenas em vender mais. Lógico, sempre há um interesse em vender mais, mas esse não é o primeiro passo, é a consequência da construção de relações, em que nós somos referência. Ou seja, relacionamento, engajamento público tendo em vista a imagem institucional, reputação e, principalmente, o que nós chamamos de "construção de marca". A gente trabalha com o conceito de que a marca é construída diariamente a partir da relação que nós criamos com os influenciadores.

Rafael Vergili:

Como a Edelman – mesmo não estando dentro da organização, ou seja, mesmo sendo terceirizada – faz para manter o processo de articulação de redes sociais dinâmico para as empresas contratantes?

Daniel Rimoli:

Nós fazemos um atendimento de primeiro nível, ou seja, um relacionamento com o público mais básico, que não envolvam questões que possam gerar potenciais crises. A gente tem uma relação próxima com o cliente [empresa contratante] e, principalmente em casos mais graves, compartilhamos as dúvidas e o atendimento. Nesses casos, nós solicitamos a participação do cliente, às vezes abrimos um chamado, mostramos para o usuário e repassamos a solicitação à área interna de atendimento da empresa. Isso é muito comum, porque hoje até mesmo o SAC [Sistema de Atendimento ao Consumidor] está muito mais proativo. Se um usuário "grita" a marca, a empresa vai até o usuário e pergunta se essa pessoa deseja o atendimento, mesmo sem ter sido necessariamente solicitada, até para iniciar uma conversação. Após o contato, o grande desafio é como tornar "quente" o relacionamento entre marca e consumidor.

Um caso clássico de atendimento é a "zappos.com". A Zappos é a maior loja *online* de calçados dos Estados Unidos e ela tem uma filosofia administrativa em que todos estão se inspirando. A última coisa que eles vendem é sapato. O que eles querem é atender bem o cliente. O cliente tem um ano para trocar o sapato, porque eles acreditam que esse "calor" nasce das relações. Os atendentes são monitorados para tentar manter as conversas as mais longas possíveis, o contrário do que boa parte do mercado faz. Ao não tentar atender rápido para vender mais, você entende as necessidades do cliente, você cria relações mais próximas, muitas vezes consegue identificar o cliente pelo nome. É a busca que se tem procurado há trinta, quarenta anos, desde o surgimento do CRM [*Customer relationship management*]. Quem conseguir reproduzir isso aqui no Brasil, ou seja, incorporar essa relação com o consumidor no DNA da marca vai ter uma grande vantagem. Mas boa parte disso já tem que surgir na empresa. Nós somos consultores, a gente mostra o que está certo e o que está errado, o que é mais adequado, mas as recomendações precisam ser seguidas pelas empresas. É um esforço diário.

Rafael Vergili:
E vocês têm alguma área específica de Tecnologia da Informação, por exemplo, que dê suporte para a unidade digital?

Daniel Rimoli:
A área de Tecnologia da Informação é uma área de suporte para os sistemas internos, mas não participa diretamente da área digital.

Rafael Vergili:
Como funciona se algum cliente pedir para desenvolver uma rede social proprietária? Existe essa demanda?

Daniel Rimoli:
Até agora não surgiu essa necessidade do cliente solicitar a criação de uma rede ou de uma plataforma, mas a gente tenta sempre adequar as estratégias diante das necessidades. Nós pedimos para que os clientes não venham com soluções prontas, mas apontem as suas necessidades. Dessa maneira, nós, que somos especialistas, poderemos fazer um diagnóstico mais adequado e oferecer soluções.
Quando recebemos as necessidades de clientes, podemos sugerir a criação de aplicativos, produtos, plataformas e até uma rede social dentro de outra rede social, algo que ainda não fiz aqui na Edelman, mas já fiz em outros lugares. Isso pode ser feito pela Edelman, não necessariamente internamente, mas por meio de parceiros. A gente se posiciona como uma agência, eu me posiciono como consultor, e com diversos tipos de parceiros, a gente consegue fazer a produção de acordo com as necessidades e especificidades.

Rafael Vergili:
A parte de monitoramento e mensuração é feita internamente?

Daniel Rimoli:
Sim. Hoje, a área digital tem quinze pessoas trabalhando fortemente em *social media* e um especificamente em métricas. Nós estamos capacitando – ainda mais – esse profissional até para que, daqui algum tempo, ter até uma área com mais duas ou três pessoas focadas nessa parte.

Rafael Vergili:
E esse profissional é formado em qual habilitação?

Daniel Rimoli:
Ele é da área de Comunicação Social, com experiência em PP [Publicidade e Propaganda] e Relações Públicas. Mas, em outros lugares, nessa parte de métricas, eu já trabalhei com programadores, por exemplo. Existem os dois tipos de perfis e ambos são muito solicitados.

Rafael Vergili:
Ainda nessa parte de monitoramento, como é realizada a identificação de possíveis crises fora do horário comercial?

Daniel Rimoli:
A Edelman Significa foi responsável, por exemplo, por gerir a crise da Air France [caso do avião que, em 1° de junho de 2009, caiu no trajeto Rio-Paris]. Existem dois tipos de empresa: as que estão preparadas e as que não estão preparadas.
Nas que estão preparadas, os grandes gestores recebem um treinamento para crises, que é um dos nossos principais "produtos". Nós vamos à empresa, ficamos três dias – ou mais – fazendo *workshop*, uma simulação de crise intensa, contratamos até atores para simular ligações com críticas, dúvidas etc. E posso dizer que a Air France estava preparada. A crise é como um incêndio e as empresas precisam ter a brigada de incêndio. Então, quando a gente monta a estrutura de crise em uma empresa é preciso deixar claro quem é responsável pelas respostas em um caso de eventual crise, quem é a brigada da crise. Portanto, uma empresa preparada tem um Comitê de Crise, que é acionada no mesmo instante em que a crise se iniciou. Nesse sentido, a Air France é um caso clássico. Ao primeiro sinal de que o avião saiu do radar, o Comitê de Crise, em um domingo para uma segunda-feira, e montou-se o "QG" [Quartel General] da crise na hora, já que todo mundo tem os contatos de todo mundo, na sala da presidência da Air France aqui no Brasil. Foi todo mundo: porta-voz, representantes da Edelman, advogado, presidente da Air France, menos de uma hora depois do aviso já estava todo mundo lá. É uma empresa preparada.
Quando a empresa não está preparada para a crise, muitas vezes ela tem uma reação de revolta, de injustiça, quer responder sem analisar as questões, entre outras atitudes. A empresa que não está preparada geralmente reage de uma forma "imatura" profissionalmente.

No digital especificamente essa questão se agrava e o monitoramento tem que ser completo. Não existe mais "horário comercial", para falar a verdade. Na véspera do feriado de "Corpus Christi", por exemplo, surgiu a notícia de que milhões de senhas de redes sociais estavam nos sites de *hackers*. Nesse caso, foram destacadas duas pessoas que ficaram monitorando as redes sociais e passaram relatório no período da manhã e da tarde. Por isso, é possível ficar de plantão, principalmente nesses casos mais sensíveis.

Rafael Vergili:
Sem ser especificamente na parte de métricas e monitoramento, mas na unidade digital, em geral, qual é a formação mais frequente?

Daniel Rimoli:
A maioria dos profissionais é de Comunicação. Uma parte da unidade é formada em Relações Públicas e outra parte que é formada em Jornalismo. Porém, atualmente, por exemplo, nós estamos procurando um Diretor de Arte, uma pessoa que tenha um pouco mais de conhecimento em Publicidade, de inovação. Estamos desenvolvendo algumas iniciativas em mídia paga, então também vamos precisar de mais colaboradores de Publicidade, mais em métricas, também. Mas hoje a equipe é mesclada com duas habilitações principais: Jornalismo e Relações Públicas, bem divididas, sem predominância de uma das partes. Jornalismo mais focado em conteúdo e Relações Públicas em relacionamento.

Rafael Vergili:
Há algum incentivo para que os profissionais façam cursos sobre a área digital?

Daniel Rimoli:
Eu ainda sou novo na Edelman e, dentre várias etapas que eu estou tentando estruturar, uma delas é essa central de conhecimento. Mas, de maneira geral, nós sugerimos cursos voltados para os dois pilares que a agência pretende crescer: vídeo e *social media*. Incentivamos muitos cursos em *Search*, também. Para que a gente possa identificar como SEO [*Search Engine Optimization*] pode ser relevante em relação à *social media*.

Rafael Vergili:

Para concluir, na sua concepção, quais características o profissional de Relações Públicas precisa adquirir para articular as redes sociais mais adequadamente?

Daniel Rimoli:

Eu sou de Publicidade, então sou um pouco suspeito para falar, mas eu acho que o profissional de Relações Públicas do futuro precisa ser mais criativo, ter menos preconceito em iniciativas pagas. Eu acredito que assim, com ações de criatividade, ele terá mais chance de entregar um trabalho mais consistente para o cliente do que mantendo o perfil de "advogado" da comunicação da empresa. Eu acho que ele tem que ser menos "advogado" e mais "publicitário". Os profissionais antigos preocupavam-se muito em se portarem como um porta-voz da empresa, quase como um advogado focado na imprensa. E eu acho que a tendência, na verdade, é o profissional ser muito mais inovador, porque a partir do momento em que eu não tenho influenciadores tão bem definidos e as entrevistas coletivas foram muito reduzidas, é necessário ter ideias de como dar combustível para os influenciadores momentâneos. Eu não preciso mais de formalidade, eu preciso de criatividade para alimentar os processos.

O RP precisa entender como a Publicidade está trabalhando, porque a Publicidade está se aproximando demais de Relações Públicas e se o RP ficar parado ele vai perder o campo dele. Nunca se falou tanto nas agências de publicidade sobre engajamento. Se você acompanhar Cannes nesta semana: "Engajamento é o futuro", "Compre menos propaganda na TV e tente engajar mais sua marca", "Plataformas para construir marcas". Então, cada vez mais a Publicidade está se aproximando do campo das Relações Públicas, do diálogo, da conversação, querendo sair mais da publicidade passiva, dos trinta segundos da televisão, montando plataformas.

De maneira geral, tem que ser um profissional "antenado" nas novas formas de relacionamento, na nova maneira de se fazer engajamento público. Hoje em dia é absurdamente difícil engajar uma pessoa a uma marca, porque a gente vive uma época de muita efemeridade. A pessoa está engajada hoje à tarde, mas amanhã ela já está engajada com outro produto ou empresa.

E outro ponto importante é que, nos dias de hoje, as pessoas são as mídias. Hoje, você tem o seu *smartphone*, a sua câmera, o seu perfil na rede social, o seu nível de influência em determinados grupos. Então, é muito difícil identificar os influenciadores principais. E mesmo quando nós achamos, o influenciador pode ajudar nesta semana e, posteriormente, ele pode

não ser mais um cara interessante. Pelo que eu converso com outros profissionais, isso está dando um nó na cabeça de profissionais de Relações Públicas de vinte, vinte e cinco anos atrás. Isso porque, a "velha RP", que está muito mais associada à Assessoria de Imprensa do que qualquer outra coisa, ela já não é mais como antigamente.

Rafael Vergili:

Daniel, muito obrigado por conceder a entrevista.

APÊNDICE E5 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE RENATA SANTIAGO (IN PRESS PORTER NOVELLI)

Entrevistado: Renata Santiago
Cargo: Diretora de Conteúdo e Mídias Digitais da In Press Porter Novelli
Formação: Bacharel em Relações Públicas. Especialista em Marketing pela Fundação Getulio Vargas e em Gestão da Comunicação Integrada Digital pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.
Data: 19 de junho de 2012
Local: Sede da In Press Porter Novelli - São Paulo - SP

Rafael Vergili:
Gostaria que você explicasse, por favor, como é estruturado o núcleo digital da In Press Porter Novelli.

Renata Santiago:
É o núcleo mais atípico de atuação dentro da agência. A In Press Porter Novelli é uma agência de *core business* em Relações Públicas. Então, esse núcleo é o provedor de todo e qualquer conteúdo que seja voltado a publicações, *online* ou *offline*, internas ou externas, da agência. E é responsável, também, por todo o desenvolvimento digital e linhas de relacionamento por meio de plataformas digitais, além de toda a gestão 360° da presença *online*, que engloba a gestão dos canais sociais das empresas. Basicamente, são essas as atribuições do núcleo em que eu exerço o cargo de Diretora de Conteúdo e Mídias Digitais.

Rafael Vergili:
E esse núcleo tem autonomia ou está inserido em algum departamento ou área da agência?

Renata Santiago:
Sim, a agência é formada por núcleos. Existem grandes clientes que demandam a formação de outros núcleos. É muito comum a estruturação por empresas e não necessariamente por áreas de atuação. Por exemplo, nós atendemos a Ambev. Nesse caso, existe o núcleo Ambev e,

dentro desse núcleo, há independência em termos de conta, tem uma diretoria só para essa conta, além de gestores, especialistas, entre outros profissionais. E, dentro dessa conta, existe um braço digital, com boa parte formada de RPs. Assim funciona com o nosso também.
Então, nós somos um núcleo que também tem metas, desafios, investimentos e prospecções individuais, mas que tenta fazer inserções culturais e digitais por toda a agência para potencializar a chegada de novos negócios.

Rafael Vergili:
As empresas geralmente procuram esse núcleo digital diretamente ou, na maioria dos casos, já são clientes de outros núcleos da In Press? Você consegue aferir se houve aumento nos investimentos nessa área?

Renata Santiago:
Sim, a gente tem notado que nas contas de RP, os investimentos têm crescido em digital. Mesmo se não vier imediatamente para o núcleo digital, é uma demanda. Dá para sentir que eles têm interesse nessa área. Existe essa movimentação em quase 100% dos clientes da agência. Mas há, também, um percentual em expansão de novos clientes interessados exclusivamente no digital. Deve estar em uma proporção de 60% dos clientes atuais e 40% de empresas que não são clientes da agência e querem esse serviço. Em termos de novos negócios do núcleo, já há uma margem muito próxima da metade.

Rafael Vergili:
Com essa demanda, também tem aumentado o investimento por parte da agência? Por exemplo, houve aumento da contratação de novos colaboradores?

Renata Santiago:
No início do ano a gente teve um crescimento no quadro de colaboradores. Não é um aumento alarmante. Novas contas demandaram novos profissionais e creio que este ano vai ocorrer um crescimento um pouco maior. Porém, a ideia é não ter um núcleo "inchado". O aumento é, principalmente, qualitativo. Nós queremos, inclusive, aproveitar alguns profissionais que já têm um pouco de vivência dentro da agência, que estava ou está atuando em Relações Públicas, e usufruir desse conhecimento sobre a atuação da In Press Porter Novelli nas mídias

sociais. Basicamente, a ideia não é ficar captando muitos profissionais e vinculando às contas. Não acredito muito nesse formato. Acho melhor um núcleo mais coeso.

Rafael Vergili:

Essas empresas que procuram a In Press – sejam novos clientes ou que já fazem parte de outro núcleo – especificam o objetivo que elas desejam atingir na área digital?

Renata Santiago:

Sinceramente, grande parte precisa ser orientada para definir o principal objetivo. As empresas sabem que têm de estar presentes, sentem essa necessidade, e nos procuram. Esse é o primeiro passo. Então, é frequente uma empresa chegar e dizer: "Eu sei que eu tenho que estar presente, mas eu não sei para qual objetivo". É raro um cliente chegar e falar que quer ser atuante e existe uma grande diferença entre estar presente e ser atuante.

As empresas globais que vêm via Porter Novelli já chegam com os objetivos um pouco mais traçados, porque geralmente estão acompanhadas por programas de gestão de presença digital, que já foram implementados no exterior, e em outros países que eles dominam, e estão passando para o Brasil. E aí surge outra grande dificuldade, porque *social* é *social local*. Cada região, cada país, cada público tem suas características próprias. Por isso, a dificuldade de adaptação dessas empresas que já vêm de um processo global é complicado.

Mas, como eu dizia anteriormente, na maioria dos casos, principalmente no Brasil, a nossa função é a de auxiliar na definição dos objetivos, fazendo um plano que realmente chegue aos resultados esperados.

Rafael Vergili:

Nesse núcleo digital, qual é a importância do monitoramento e da mensuração, até mesmo para a definição ou realinhamento desses objetivos e estratégias das empresas nas redes sociais?

Renata Santiago:

Muitas empresas solicitam apenas essa parte. Geralmente são empresas que não estão inseridas em plataformas digitais ou sociais, mas que querem saber o que as pessoas estão falando delas, como elas estão posicionadas. Assim você oferta esse serviço de

monitoramento – geralmente de, no mínimo, três meses – para que ela possa sentir se ela está em uma condição boa de participar, ou não.

Nós consideramos o monitoramento, e também a mensuração, muito importantes. E o que a gente vê acontecer por aqui, quanto à mensuração, são as empresas B2C [*business-to-consumer*], em que elas querem ver os resultados das ações em digital. Em alguns casos, isso pode gerar uma dificuldade de entendimento, uma vez que as métricas ainda são bastante confusas. Cada agência – e cada núcleo ou área – apresenta métricas diferentes e, às vezes, é possível perceber algumas métricas que só poderiam ser transpassadas em uma realidade *offline*. Muitas vezes, o próprio cliente não está maduro o suficiente para solicitar critérios adequados para mensuração. Posso dizer que mensuração ainda é a parte mais difícil de acertar e eu também não acredito em uma métrica que sirva para todos os clientes, ou para todo o mercado. Os setores são diferentes, as variáveis são distintas. O mundo ideal seria que todo núcleo, no início do planejamento, já traçasse os seus *targets* digitais para ter o seu critério de avaliação. Isso seria muito importante, até para a permanência do cliente, mas ainda há uma heterogeneidade de quão importante é em meio aos clientes.

Rafael Vergili:

Vocês têm algum departamento de Tecnologia da Informação ou alguma área que mexa só com a parte de estrutura de rede? Caso um cliente peça para desenvolver uma rede social proprietária, por exemplo, como funciona o processo?

Renata Santiago:

A parte de Tecnologia da Informação é só para atendimento do estrutural da agência mesmo. Para desenvolvimento de redes para clientes, a gente não tem isso internalizado. Quando é demandada a construção de uma rede colaborativa ou de algo mais focado em *crowdsourcing*, a gente pede auxílio aos parceiros. A gente não quer abrir mão do núcleo inteligente para desenvolver essa parte de tecnologia, que não é o *core business* da agência. Essas atribuições nós deixamos para os parceiros, que são especialistas nas áreas em que surgem demandas.

Rafael Vergili:

Com relação à formação, os profissionais que atuam no núcleo digital geralmente são de quais habilitações ou áreas do conhecimento?

Renata Santiago:

A gente tem uma predominância de jornalistas e de profissionais de Relações Públicas, em torno de 40% de cada habilitação. Cerca de 10% de publicitários e o resto de outras formações, como Administração, por exemplo.

Rafael Vergili:

Você consegue destacar algum diferencial do profissional de Relações Públicas frente aos outros profissionais?

Renata Santiago:

O que eu acho muito diferente é a cadeira de planejamento que o RP traz da faculdade. Planejamento estratégico por parte de Relações Públicas é bem focado no negócio e provoca um olhar diferente. E outro ponto que diferencia muito do jornalista é a base que o RP tem na parte de relacionamento. O mapeamento e priorização de públicos para a construção, manutenção e consolidação de relacionamentos são diferenciais do profissional de Relações Públicas.

Os jornalistas até adquiriram algumas características de RP pela própria história da In Press, de vinte e três anos, em que a questão de planejamento é muito forte. Então, os jornalistas acabam tendo mais forte a questão do olhar para o conteúdo. Eles também têm um texto mais trabalhado, mais rebuscado, o que, em alguns momentos, pode ser positivo para a questão de conteúdo em canais mais tradicionais, mas pode ser um desafio na elaboração de textos para redes sociais, em que há limite de caracteres e necessidade de objetividade e simplicidade.

Rafael Vergili:

Quais características e habilidades você acredita que poderiam ser melhoradas na atuação do profissional de Relações Públicas na articulação de redes sociais?

Renata Santiago:

Eu acredito que o histórico da Comunicação brasileira tenha prejudicado um pouco Relações Públicas, porque ficou a cargo de RP um foco muito grande em Assessoria de Imprensa. O *target* de RP ficou muito marcado como sendo a imprensa, esquecendo, em determinados momentos, do cuidado com todos os outros públicos existentes e possíveis de serem explorados. Então, em muitos casos, você vai ter o RP que vai ser *full* Assessoria de Imprensa ou *full* Comunicação interna, e os dois não se falam. Essa conscientização histórica e a

ampliação desse diálogo entre áreas é algo que seria possível melhorar, desde as faculdades, mudando, por consequência, as empresas também. Creio até que atualmente, como as gerações já estão lidando com plataformas diariamente nas universidades, isso já tenha reduzido um pouco.

Rafael Vergili:
Vocês têm investido atualmente em algum curso de capacitação para os colaboradores da agência ou, por exemplo, incentivam que os articuladores de redes sociais participem de cursos externos? Geralmente em que áreas são esses cursos?

Renata Santiago:
Nós somos afiliados da ABERJE e de outras associações, principalmente ligadas às agências de comunicação. Sempre que são divulgados novos cursos, eu repasso para a equipe. Geralmente o interesse fica em torno de cursos sobre mídias sociais, planejamento, *storytelling* e áreas afins.
Agora nós estamos com o desafio de promover cursos internos e treinamentos oferecidos pela unidade digital para a In Press como um todo.

Rafael Vergili:
Retomando a parte corporativa, como é feito o relacionamento entre a agência e as empresas contratantes para manter a dinâmica do processo, já que vocês não estão dentro da empresa?

Renata Santiago:
Isso muda em cada cliente. No núcleo, a gente tem uma boa parcela de clientes globais. Eu tenho clientes, por exemplo, que não são nem pagos aqui no Brasil, isso é feito mesmo pelo exterior: Israel, Califórnia etc. Então, não tem jeito, é *call*. Não tem como você tê-los aqui sempre e esse contato é feito periodicamente, semanalmente ou em casos mais urgentes.
Clientes do Brasil a gente ainda tem um contato mais próximo, com reuniões em que a gente levanta as necessidades e avalia os resultados. Até porque esse ainda é um processo recente, em que a gente está "educando" as empresas. É muito bom quando é possível estar próximo, presencialmente, mas muita coisa já tem funcionado por Web e *call*, acelerando os processos, inclusive com clientes nacionais.

Rafael Vergili:

E essas empresas podem escolher diferentes níveis de atendimento e monitoramento nas redes sociais? Por exemplo, é possível solicitar um serviço 24 horas por dia ou ele é sempre realizado em “horário comercial”?

Renata Santiago:

Há sempre uma definição prévia do escopo de trabalho. Todos os nossos cálculos na proposta são baseados nos tipos de profissionais que nós precisamos para aquela conta, além de definir quantas horas serão demandadas. Então, se a gente identificar que a empresa, que ainda não é nossa cliente e tem um potencial de crise, enquanto nós estamos fazendo a proposta, a gente já coloca nesse escopo a gestão de crise ou a gente coloca uma opção de contratação apenas no momento em que isso correr. Seriam níveis diferentes de monitoramento. Em um dos formatos, o monitoramento é contínuo, em que são escaladas equipes para receberem *feedback* o tempo inteiro. No outro formato, a contratação ocorre posteriormente ao fato e a equipe atua de maneira reativa. Nesse segundo caso, mobiliza-se uma equipe que já está alinhada à conta e inicia-se o processo de gestão de crise. Aí vai do valor que cada cliente deseja investir e das reais necessidades da empresa.

Rafael Vergili:

Renata, muito obrigado por aceitar conceder a entrevista. Como o critério principal de entrevistas foi a posição no ranking das agências no Anuário de Brasileiro da Comunicação Corporativa, e não a formação dos diretores da unidade digital das agências, você foi a única entrevistada Bacharel em Relações Públicas. Por este motivo, acredito que as informações vão agregar bastante ao trabalho, principalmente para efeitos de comparação entre os pontos de vista de cada um dos diretores das agências selecionadas para entrevista.

APÊNDICE E6 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE CYNTHIA POLZER (FSB)

Entrevistado: Cynthia Polzer
Cargo: Gerente de Mídias Sociais da FSB (PR Digital)
Formação: Bacharel em Publicidade e Propaganda pela Universidade Anhembi Morumbi e Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (GESTCORP) pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.
Data: 25 de junho de 2012
Local: Sede da FSB (PR Digital) - São Paulo - SP

Rafael Vergili:
Agradeço, em primeiro lugar, pela oportunidade de entrevistá-la e peço, por favor, para que faça uma breve apresentação sobre a sua trajetória profissional até chegar à FSB.

Cynthia Polzer:
Comecei a ter contato com mídias digitais quando fazia especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (GESTCORP) pela ECA-USP [Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo] com as professoras Margarida Kunsch e Beth Saad. Resumidamente, eu trabalho nessa área digital desde 2008, quando, com apoio de uma amiga, eu montei a área de mídias sociais da Agência Ideal. Criamos os padrões de monitoramento, diretrizes de relacionamento, políticas para uso de perfis etc.
Este ano [2012], eu vim para a FSB e sou gerente de mídias sociais de São Paulo. A FSB tem escritórios em Brasília, no Rio de Janeiro, em Belo Horizonte e em São Paulo, sendo que cada escritório tem uma pessoa responsável pela operação.

Rafael Vergili:
E a unidade digital está inserida em algum departamento da agência ou possui autonomia?

Cynthia Polzer:
É uma unidade independente, um braço, mas que segue a mesma linha de comunicação da agência. É como se fosse um prestador de serviços para os clientes, mas que pode ter clientes exclusivos só da parte digital.

Rafael Vergili:
Você consegue perceber se, recentemente, as empresas têm procurado mais essa área digital da agência? Geralmente são empresas que já utilizam outros serviços da FSB ou procuram exclusivamente a unidade digital?

Cynthia Polzer:
A realidade, hoje, aqui na FSB, até por não termos muito tempo para fazer o nosso próprio *PR* [Relações Públicas], para divulgar especificamente a nossa área – além de ter muitos clientes – é a de trabalhar muito reativamente, por enquanto. Eu diria que mais de 95% dos clientes dos projetos da área digital são em conjunto com *PR*, ou seja, já fazem parte da agência. No entanto, nós temos objetivos, principalmente neste ano, de tentar focar, também, em outros mercados, em *prospects*, empresas que não sejam clientes da FSB. Fortalecer o trabalho de divulgação, ainda mais que, em 2011, a FSB foi a primeira agência a ganhar um *PR Digital* em *Cannes*. Então, a gente pode considerar que tem *know-how* suficiente para trabalhar isso no mercado. Você vê agências menores, com muito menos estrutura – tanto acadêmica quanto de processos – fazendo muito mais estardalhaço por aí que a gente.

Rafael Vergili:
Mas falando especificamente dessas empresas que já são clientes da FSB, você percebe que tem aumentado a procura por essa área digital?

Cynthia Polzer:
Algumas empresas, sim. Porém, também tem muito do trabalho em conjunto com a área de *PR*, que muitas vezes recebe uma demanda, um lançamento, uma crise ou algum outro comunicado da empresa, em que é percebida uma oportunidade na parte digital. É um trabalho que a gente faz internamente para capacitar o pessoal de *PR* para identificar onde poderia caber a área digital.

Rafael Vergili:

E por parte da agência, tem aumentado a contratação do número de colaboradores? Você considera que a unidade tem se expandido?

Cynthia Polzer:

Nós temos investido bastante. Estamos, inclusive, em um processo de contratação de novos profissionais. Existe um investimento não só no aumento de contratações como na qualidade e capacitação dos profissionais contratados. A ideia não é de trazer apenas estagiários que precisarão ser treinados. Nós buscamos pessoas que já têm uma capacidade de análise crítica muito maior.

Rafael Vergili:

Para capacitar os colaboradores já contratados, vocês incentivam algum tipo de curso específico na área digital?

Cynthia Polzer:

Com certeza. Nós incentivamos a participação em eventos da área, que frequentem *workshops*, de acordo com a demanda do dia a dia. A prioridade, é claro, sempre é o cliente. Em algumas oportunidades, por necessidades dos clientes, nós temos que deixar de ir a um evento, mas sempre tentamos acompanhar, se não presencialmente, pelo menos pela visualização de vídeos e leitura de textos sobre cursos e palestras.

Nós, também, temos uma troca muito grande de informações relevantes da área entre todos os escritórios da FSB. Então, se alguém teve contato com algum estudo novo, assistiu palestras, incentiva-se sempre o compartilhamento com o resto da equipe.

Rafael Vergili:

O incentivo a esses cursos e palestras geralmente é feito para algum tema específico, como mensuração e monitoramento, ou são temas livres?

Cynthia Polzer:

Geralmente são eventos e cursos sobre redes sociais. Por exemplo, novas redes sociais, como o Pinterest. Até para identificar como funciona, qual é a função, como podemos trabalhar com ela, que empresa já utiliza, como poderia se adequar aos clientes, entre outros objetivos.

Quando ocorre um *workshop* de monitoramento, analisar o que vai agregar de novo, se existe uma ferramenta nova que nós precisamos conhecer, adaptar, trabalhar, além de questionar se as redes e ferramentas que nós utilizamos ainda são as melhores. Se não forem, verificar se há como sugerir mudanças ou buscar ferramentas novas para as necessidades.

Rafael Vergili:
Retomando a questão das empresas que procuram os serviços da unidade digital, elas especificam os objetivos que têm nas redes sociais? Explicitam que querem utilizar as redes sociais para vendas, relacionamento ou suporte ao cliente, por exemplo?

Cynthia Polzer:
Geralmente não. É muito difícil encontrar algum cliente que especifique. Quando procuram qualquer agência normalmente não têm noções muito claras do que querem na parte digital. A maioria chega e pede um Twitter, Facebook ou blog. Muitas vezes a empresa não entende o que é isso, qual é a real função ou necessidade e, em alguns casos, não é a melhor estratégia.
O que a gente tenta trabalhar na FSB é trazer uma solução de comunicação para o cliente. A nossa área digital é muito forte em pensar a comunicação como um todo. Hoje, a ferramenta é digital, há vinte anos não era e daqui a cinco anos pode ser outra. Por isso, a gente trabalha muito o conceito da comunicação adequado a essa realidade digital, por meio do Facebook, blog etc.

Rafael Vergili:
Qual é a importância do monitoramento para alcançar esses objetivos que vocês traçam para os clientes?

Cynthia Polzer:
Fundamental. O primeiro passo, antes de qualquer ação, é olhar o que estão falando da empresa, ter noção em quais redes falam mais, qual o volume de comentários, entre outros fatores. Dependendo do produto, eu vou ter muita gente falando no Facebook, mas – em outros casos – a maioria ainda pode estar no Orkut. Isso é uma coisa importante, porque muitos dizem que o Orkut "morreu", mas depende com quem você vai falar, depende de identificar qual é o seu público.

Eu tenho que saber onde estão falando, o que estão falando, em que dias e em qual volume. A partir desse levantamento, desse diagnóstico inicial, que você consegue fazer um plano muito mais assertivo do que simplesmente optar pela rede mais popular no momento, sem avaliar se estão conversando sobre a sua marca.

Dependendo do que a empresa quer fazer, o Facebook pode ser – ou não – a melhor plataforma para se trabalhar. Às vezes pode ser estreitar relacionamento com um grupo de blogueiros influenciadores *online*. Nesse caso, você pode não precisar nem de um Facebook. Você vai municiar esses influenciadores com os dados da empresa e eles vão replicar o conteúdo.

Rafael Vergili:

E a FSB tem alguma área de Tecnologia da Informação para criar aplicativos, redes ou plataformas para o cliente?

Cynthia Polzer:

Nós temos a área de desenvolvimento, que está dentro da unidade digital. Então, em digital a gente tem uma divisão em dois grandes blocos: mídias sociais – que é toda a parte de gestões dos perfis, criação de conteúdo, monitoramento, relacionamento com blogueiros – e o desenvolvimento, que criam aplicativos, desenvolvem sites e fazem a parte de arquitetura da informação. Então, essa parte a gente chama de desenvolvimento, mas como está tudo dentro de digital, e toda a equipe fica no mesmo andar, nós acabamos conversando o tempo todo e tudo acaba ficando bem integrado.

Rafael Vergili:

Existe procura por esses serviços que não envolvem especificamente as redes sociais mais populares?

Cynthia Polzer:

As redes sociais são as mais procuradas, pois são as mais conhecidas não só pelos clientes que nos contratam, mas também pelos usuários, ou seja, os públicos com quem as empresas querem falar. Porém, faz parte da nossa consultoria estratégica sugerir a melhor solução e isso, muitas vezes, resulta em ações em outras plataformas como, por exemplo, o Formspring.

Rafael Vergili:
Aproveitando a questão da presença de desenvolvedores e de geradores de conteúdo, em que são formados os profissionais da unidade digital?

Cynthia Polzer:
Em mídias sociais talvez tenha um pouco mais de jornalistas, mas é bem dividido com profissionais de Relações Públicas. No momento, eu sou a única publicitária na sede de São Paulo. Já o pessoal de desenvolvimento costuma ser de Ciência da Computação. Porém, os gestores costumam ter formação em Comunicação, mas com uma base forte, um conhecimento técnico muito bom. O diretor, por exemplo, é um jornalista que entende bastante de programação.

Rafael Vergili:
Você acha que esse cruzamento entre as áreas vai ficar cada vez mais frequente?

Cynthia Polzer:
Sim. Isso tem que existir. Os profissionais de comunicação precisam ter pelo menos uma noção de como funciona o processo que envolve o desenvolvimento. Isso serve até para não ser "enrolado" por especialistas e poder se planejar. Para você não pedir o desenvolvimento de algo, achar que o profissional vai demorar cinco dias e o processo demorar muito menos ou muito mais. Não é necessário saber executar, programar com perfeição, mas entender a lógica do processo para poder dimensionar prazo, preço e pessoas necessárias para a realização da atividade.

Rafael Vergili:
Você consegue identificar algum diferencial nos profissionais de Relações Públicas envolvidos com redes sociais?

Cynthia Polzer:
Eu sou uma fã das Relações Públicas, então sou suspeita para falar. Se eu voltasse no tempo provavelmente teria feito RP. Isso é uma opinião pessoal, mas eu acredito que o profissional de Relações Públicas é o mais qualificado para trabalhar relacionamento. Até mesmo olhando a grade curricular da maioria dos cursos dá para perceber que ela privilegia o relacionamento.

Entendo que essa é a função principal do RP. Percebo que o jornalista trabalha muito a imprensa, trabalha muito a notícia, a parte de conteúdo. Então, em alguns casos, o profissional de Relações Públicas leva um pouco de vantagem por ter o subsídio acadêmico.

Porém, essa questão de ser RP, jornalista, publicitário, tende a ser a menos importante no momento. Importa muito mais o que a pessoa sabe e o quanto ela estudou e se dedicou. Um diploma de uma boa universidade não garante que ele será um bom profissional. Aqui existem profissionais de faculdades renomadas e de outras não tão renomadas – tanto públicas quanto privadas – e, na maioria dos casos, nós encontramos o mesmo nível técnico e de capacidade de entrega ao trabalho. Eu acho que isso depende muito da força de vontade de cada um.

Rafael Vergili:

Eu fiz essa pergunta, uma vez que realizei uma pesquisa quantitativa anteriormente e constatei que, na média, existem muito mais jornalistas inseridos nesses núcleos digitais – não necessariamente aqui na FSB – do que profissionais de Relações Públicas. Por que você acha que acontece isso se o RP tem esse diferencial no relacionamento que você acabou de citar?

Cynthia Polzer:

No mercado, eu acho que Relações Públicas tem tido um destaque muito maior de uns cinco anos para cá. Até então, a imagem da profissão estava muito atrelada aos eventos ou, no máximo, ao trabalho em comunicação interna. Então, nesse período foram formados muitos jornalistas. Por ser uma carreira mais tradicional, mais concorrida, foi formada uma massa de jornalistas muito maior do que de profissionais de Relações Públicas e não existe vaga nas redações para todo esse pessoal. Eu acredito, então, que eles migraram para Assessorias de Imprensa e agora começaram a migrar, um pouco, para a área digital. Mas eu, particularmente, apesar de não considerar a formação como o principal critério, se tiver duas pessoas com o mesmo nível, tendo a optar pelo RP.

Rafael Vergili:

E você acha que existe alguma característica ou habilidade que o profissional de Relações Públicas ainda não possui e poderia beneficiá-lo na articulação de redes sociais?

Cynthia Polzer:

Eu acho que a formação de qualquer pessoa de comunicação, nos dois primeiros anos, tinha que ser muito mais abrangente para todo mundo. O RP teria que saber mais de jornalismo e de publicidade, o publicitário mais de RP e jornalismo e o jornalista mais de publicidade e RP. Na verdade, a gente faz comunicação e toda a base que a gente estuda da área cabe perfeitamente no digital. Estou falando de transparência, por exemplo. Em RP você estuda muito comunicação bidirecional, que seria o sonho de consumo e é o que a gente tem no digital. É uma conversa e eu vou me inserir na conversa das pessoas, vai ocorrer uma troca. Então, isso eu acho muito importante. Usar esse embasamento teórico para trazer subsídios e trabalhar.

Melhorar o texto também é algo que falta em quase todo mundo que está estudando nos dias de hoje, até mesmo no caso dos jornalistas. Eu acho que as pessoas lêem pouco e têm preguiça de escrever. Isso é inadmissível. Para você trabalhar na parte digital, apesar de empregar uma linguagem muito mais coloquial, de ter um jeito de falar que se aproxime muito mais das pessoas, não dá para usar "#todaschora" e todos esses modismos, com português incorreto, quando você utiliza um perfil institucional, quando você fala em nome de uma organização. Tem que tomar muito cuidado e não pode deixar o seu lado usuário se sobressair ao seu papel de profissional.

Outro ponto importante é ser criativo e ter aquela "sacada" no momento certo. Em digital, pelo dinamismo do processo, muitas oportunidades surgem do ato de falar a coisa certa no momento certo. Por exemplo, quando teve o caso da "Luiza que foi para o Canadá", as marcas que conseguiram olhar aquilo como uma oportunidade, e investiram no assunto, tiveram retorno de visibilidade muito bom. O publicitário costuma ter essa visão com mais frequência do que o RP, por exemplo, que tende a ser de uma linha mais formal. Isso é algo a ser aprimorado em Relações Públicas.

Rafael Vergili:

E existe alguma característica pessoal que deve ser trabalhada para se inserir nesses núcleos digitais?

Cynthia Polzer:

Precisa ser dedicado, saber trabalhar sobre pressão e lidar bem com crises. Digital o tempo todo é crise. O ambiente digital nunca desliga. São 7 dias por semana, 24 horas por dia. A

partir do momento em que você passa a trabalhar nessa área, você tem que saber que pode estar no meio de um feriado, acontecer uma crise e você sabe que vai ter que parar tudo – mesmo que esteja viajando – para focar no problema do seu cliente. Então, eu acho que a questão de ter disponibilidade é muito importante. Você não pode falar para o usuário do Twitter: "Espere até segunda-feira que eu vou te responder". É fundamental a pessoa ter a noção dessa urgência e ser muito rápida. Rápida para você conseguir articular, entender o que está acontecendo e, muitas vezes, explicar o motivo das críticas para uma empresa que não entende esse universo. Acho que esse é um dos nossos papéis como agência. Traduzir a realidade para um cliente que, muitas vezes, é muito mais formal, não é de comunicação, é de outra geração. Você tem que fazer o elo entre o mundo digital e o mundo corporativo.

Rafael Vergili:

Você disse que esse profissional deve estar sempre disponível. Uma agência geralmente trabalha em "horário comercial", como funciona, então, o monitoramento e a própria articulação em horários pouco convencionais?

Cynthia Polzer:

Depende muito do cliente, do escopo contratado. É notório que alguns clientes têm potencial de crise um pouco maior. Clientes que lidam com consumo direto, que têm lojas, restaurantes etc. Ou seja, clientes que lidam a todo o momento com consumidores diretos. Que possuem consumidores com probabilidade de estarem, por exemplo, em uma lanchonete, no final de semana, à noite, e terem algum problema. Nesses casos, você pode estabelecer esse escopo com o cliente de ter monitoramento 24 por 7 [24 horas, sete dias por semana]. Porém, de modo geral, não acontece isso. A ferramenta fica rodando e a gente fica acompanhando. Quando você sabe que existe alguma situação de risco, você acaba acompanhando muito até de casa, faz muito *home office* e pode ter plantão. Determinamos, por exemplo, que em um final de semana, uma equipe fique responsável pelo monitoramento e outra para possíveis intervenções. O fluxo precisa estar bem desenhado.

Resumidamente, é preciso avaliar caso a caso. Tem um cliente em que pode ser muito tranquila a operação, mas acontecer algum problema completamente inesperado. Quando algo muito grave acontece, vão entrar em contato e você precisa estar disponível, porque vão te convocar, mesmo que você não tenha sido escalado anteriormente.

Rafael Vergili:

Cynthia, para finalizar, gostaria de saber como é feito o relacionamento entre a agência e a empresa contratante para manter o processo dinâmico, já que vocês prestam um serviço terceirizado, ou seja, não estão inseridos no ambiente interno da organização.

Cynthia Polzer:

É preciso fazer uma boa imersão no cliente. Sempre que isso é possível alcança-se o mundo ideal. Você precisa entender bem o que é o cliente, os objetivos traçados, o que faz a diferença, quais são os pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades [análise SWOT], tudo o que nós estudamos faz muito sentido. Nesse mundo ideal, que nem sempre é possível alcançar, você cria um fluxo para dar dinâmica ao processo.

Também tem cliente que prefere aprovar todos os *posts*. Nós já tivemos clientes em que em uma cobertura de evento ao vivo, em tempo real, era necessário redigir o *post*, enviar para o cliente e publicá-lo só depois da aprovação. Perdem-se uns 10, 15 minutos de "tempo real" no processo, mas ainda é tolerável para garantir a qualidade. Então, varia de acordo com a preferência do cliente.

O que acontece normalmente, portanto, é algum tipo de imersão, em que são traçadas diretrizes básicas e fornecidas algumas informações relevantes, que possibilitam a operação com mais independência. Conforme o trabalho evolui, o cliente acaba reconhecendo que você já identificou o tipo de linguagem, conhece a cultura da empresa, você começa a ganhar mais liberdade e consegue soltar algumas amarras, mudar alguns fluxos. Mas, na maioria dos clientes, não tem como ter autonomia total. Geralmente ocorre pelo menos uma reunião de pauta mensal e uma entrega de resultados de cada mês. É o momento de apresentar os resultados obtidos naquele período e validar os próximos passos, seja um concurso cultural, o desenvolvimento de um aplicativo novo ou o mapeamento de influenciadores de uma área que até então a gente não trabalhava.