

KAMILA MESQUITA; TERESA RUÃO & JOSÉ GABRIEL ANDRADE

kamilamesquitac@gmail.com; truão@ics.uminho.pt; josegabrielandrade@gmail.com

**Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade
(CECS), Universidade do Minho, Portugal**

TRANSFORMAÇÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: NOVAS PRÁTICAS E DESAFIOS NAS MÍDIAS SOCIAIS

RESUMO

A comunicação organizacional vem acompanhando o desenvolvimento dos meios digitais e evoluindo as suas perspectivas, juntamente com as alterações que acontecem na sociedade. Entre os instrumentos mais utilizados pela comunicação das organizações atuais, estão as mídias sociais, ferramentas cada vez mais populares, onde circulam grande parte das informações do meio digital. Os benefícios da participação das organizações nesses espaços vêm sendo amplamente discutidos. Mas, tendo em vista que essa participação não garante necessariamente resultados positivos à imagem e reputação de uma organização, é importante conhecer e refletir sobre as vulnerabilidades e desafios a que estão expostas, assim como as possíveis formas de atuação. Neste estudo, através de uma revisão de literatura e apresentação de exemplos práticos, realizamos uma breve reflexão sobre as transformações que vêm ocorrendo na comunicação organizacional no contexto digital, tendo como foco alguns dos desafios que estão sendo enfrentados pelas organizações nas mídias sociais: a perda do controle sobre as informações disseminadas, o novo perfil de público que produz e espalha conteúdo e o ambiente carregado de estímulos, trazendo dificuldades para captar a atenção e estabelecer a comunicação. Também apresentaremos novas práticas de comunicação e relacionamento que vêm sendo empregadas nesses contextos.

PALAVRAS-CHAVE

comunicação digital; comunicação organizacional; mídias sociais

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento tecnológico pelo qual a sociedade passou nas últimas décadas refletiu diretamente nas organizações, influenciando no planejamento e na condução de projetos e ações de comunicação, assim como nas formas de relacionamento com os públicos. A comunicação organizacional e estratégica precisou se reinventar, pois o cenário social em que atuam as organizações agora é muito diferente do passado (Ruão, Neves & Zilmar, 2017). O modelo de comunicação oferecido inicialmente pela internet era baseado na dicotomia tradicional emissor/receptor, em que grande parte dos sites encontrados eram estáticos, meramente informativos, e não ofereciam muitos recursos interativos aos públicos (web 1.0).

As mudanças introduzidas pela web 2.0 trouxeram uma infinidade de novas ferramentas, como as mídias sociais, baseadas na interatividade e na colaboração, revelando novos padrões comunicativos e alterando definitivamente os relacionamentos interpessoais e organizacionais que vinham sendo praticados. Nos ambientes corporativos, assistimos à quebra dos limites entre os espaços individuais e organizacionais e à diluição do limite entre as esferas pública e privada. Surgem novos fluxos e processos comunicacionais e as pessoas, pertençam ou não aos ambientes corporativos, têm seu protagonismo potencializado e sua forma de comunicar transformada (Corrêa, 2009).

Observamos, ainda, uma transformação radical nas dimensões do tempo e do espaço, eliminando as barreiras geográficas e a necessidade de interação face a face. O distanciamento espacial passou a não implicar mais um distanciamento temporal, já que informação e conteúdo simbólico podem ser transmitidos para distâncias cada vez maiores num tempo cada vez menor (Thompson, 2014). As fontes de informação e o conteúdo tornaram-se independentes da hora e do local, passando a ser determinados de forma autônoma (Zowislo-Grünwald & Beitzinger, 2014). Temos um contexto com novas possibilidades de comunicação e interação social, exigindo mais dinamicidade, transparência, criatividade e abertura para o diálogo por parte das organizações, além de uma visão mais complexa e dinâmica do pensamento comunicacional.

A comunicação organizacional vem acompanhando o desenvolvimento dos meios digitais e agregando às suas estratégias novos aparatos e funcionalidades, como as mídias sociais, que alteraram substancialmente a maneira pelas quais muitas pessoas, comunidades e/ou organizações se comunicam e interagem (Ngai, Tao & Moon, 2015). As organizações vivem agora o desafio constante de acompanhar os processos de inovação

tecnológica e conseguir incorporar as inovações e transformação em seu ambiente, suas estratégias e sua cultura organizacional, diante da aceleração do mundo digital e da própria adaptabilidade e rápida absorção que a sociedade (os públicos) tem desse contínuo “admirável mundo novo” (Corrêa, 2016, p. 60). Para Argenti e Barnes é preciso “aproveitar o poder das comunicações digitais, integrando essas plataformas em todas as estratégias empresariais e aplicando-as em todas as funções organizacionais” (2011, p. 19).

Tendo em vista que a participação das organizações no espaço digital não garante necessariamente resultados positivos à imagem e reputação de uma organização, é importante conhecer e refletir sobre as vulnerabilidade e desafios a que estão expostas, assim como possíveis formas de atuação. Neste estudo, através de uma revisão de literatura e apresentação de exemplos práticos, buscaremos realizar uma breve reflexão sobre as transformações que vêm ocorrendo na comunicação organizacional no contexto digital, tendo como foco alguns dos desafios enfrentados nas mídias sociais e novas práticas de comunicação e relacionamento que vêm sendo empregadas.

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DIGITAL E AS MÍDIAS SOCIAIS

O mundo organizacional é muito mais complexo do que há 100 ou 50 anos e essa complexidade torna-se mais aparente nos processos de comunicação das organizações, que têm se intensificado e ganhado mais relevância (Miller, 2012). A comunicação organizacional tem evoluído as suas perspectivas, buscando acompanhar as alterações que acontecem na sociedade. Atualmente, não podemos mais falar em modelos e estratégias de comunicação fechados, e nem em processos altamente pré-planejados e controlados, pois “os desafios atuais das organizações passam por flexibilidade e adaptabilidade estratégicas, proximidade com os públicos, adequação narrativa e multiplicidade de vozes” (Corrêa, 2016, p. 61).

Durante muito tempo, as organizações dependeram dos meios de comunicação de massa como intermediários para conseguir alcançar um grande número de pessoas em diferentes locais, agora elas podem criar e administrar seus próprios canais de comunicação, como sites, blogues e páginas em redes sociais. Toda organização passou a ser uma empresa de mídia (Argenti & Barnes, 2011). Além disso, a evolução da web permitiu uma comunicação mais dinâmica e uma maior interação entre as organizações e marcas com seus públicos. Temos não só uma transição do

analógico para o digital, como “a alteração de uma lógica de emissão massificada para uma lógica de diálogo personalizado” (Andrade, 2016, p. 125).

Terra (2011) ressalta que houve uma mudança no foco da comunicação organizacional. Antes girava em torno de assessoria de imprensa, relações públicas e publicidade, hoje, a comunicação integrada em diversas mídias (sobretudo digitais) complementa o tradicional tripé.

Contemplar os canais de comunicação em que o usuário é o maior responsável pelo conteúdo pode ser uma fonte de baixo custo e de confiabilidade para as organizações. É também uma oportunidade para a organização se relacionar com públicos sem intermediários, de colocar em prática a comunicação bilateral em um processo de constante e permanente interação. (Terra, 2011, p. 23)

Segundo Ruão et al. (2017), as organizações têm empregado uma prática híbrida com novos e velhos meios de comunicação, que tem permitido “manter as relações com os *stakeholders* já conquistados e atingir novos públicos, dificilmente visíveis ou acessíveis pelo modelo tradicional da Comunicação Organizacional” (p. 8). As tecnologias facilitam, oferecendo, por exemplo, a vantagem de se poder medir e adequar os programas de comunicação, através da utilização de metodologias e técnicas de sondagem online, que permitem às organizações conhecer melhor os seus públicos e a sua reação às mensagens, às vezes, até em tempo real.

Com o desenvolvimento das mídias digitais, e a capacidade de compartilhar informações a baixo custo que proporcionam, boa parte das ações desenvolvidas pela comunicação digital passam a ter como foco as mídias sociais. Para Kaplan e Haenlein (2010, p. 59), as novas formas de interação social mediadas pelos computadores representam uma das preocupações atuais do empresariado, que tenta encontrar usos rentáveis para aplicações, como Wikipedia, YouTube, Facebook, Second Life e Twitter. As mídias sociais representam uma nova tendência revolucionária que deve interessar às empresas que operam ou não no espaço online.

Segundo a pesquisa “Digital 2020 global overview”, dos mais de 4,5 bilhões de usuários da internet (59% das pessoas do planeta), 3,8 bilhões são usuários de mídias sociais e passam em média duas horas e 24 minutos nessas plataformas diariamente (Kemp, 2020). Dessa forma, estar presente no ambiente virtual, realizando uma comunicação adequada, torna-se cada vez mais importante para as organizações, e as ferramentas digitais mais utilizadas por elas são as redes sociais, conforme aponta o relatório Delloite (2010).



Gráfico 1: Ferramentas mais utilizadas pelas empresas que utilizam mídias sociais (%)

Fonte: Deloitte, 2010, p. 8

As mídias sociais conduzem a um novo conjunto de modelos para vários tipos de negócios que desafiam os processos e operações dos negócios tradicionais (Hanna, Rohm & Crittenden, 2011). Saad Corrêa (2009) cita alguns propósitos que uma organização pode ter ao investir em presença digital: agregar valor à relação entre os usuários e o meio; estabelecer e manter relacionamentos e comunidades de interesse; fomentar trocas entre usuários e grupos de usuários; obter acesso a informações utilitárias e para a tomada de decisão; conceber um meio que acelere e facilite fluxos de trabalho; adquirir conhecimentos, entre outras.

Os benefícios de participar das mídias sociais não envolvem apenas uma comunicação social simples, mas também a construção de reputações e a criação de oportunidades de carreira, e/ou a geração monetária direta (Tang, Gu & Whinston, 2012). Também proporcionam uma comunicação mais dinâmica e direta, permitindo às organizações estreitar laços e captar novos públicos. São espaços em que as empresas podem falar em uma voz autêntica, envolver os participantes de maneira interativa e, até mesmo, capacitá-los a se tornarem verdadeiros defensores da organização (Cornelissen, 2011).

Ao mesmo tempo, esse cenário trouxe vários desafios para a comunicação organizacional, entre eles, o fato das organizações terem perdido o controle sobre as informações disseminadas a respeito delas, ficando muito mais expostas e vulneráveis nesse ambiente, tendo que aprender a lidar com um novo perfil de público que produz e dissemina conteúdo, além de ter que fazer a mensagem organizacional se sobressair num ambiente repleto de estímulos, em que há uma disputa constante para conseguir captar atenção e estabelecer a comunicação. E, é sobre esses aspectos que nos deteremos nos próximos tópicos.

DESAFIO DA PERDA DO CONTROLE NA DISSEMINAÇÃO DAS INFORMAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO

A nova configuração possibilitada pelas mídias sociais fez com que as organizações perdessem o controle sobre as informações disseminadas sobre si (Cornelissen, 2011; Kaplan & Haenlein, 2010; Scott, 2010), tendo que lidar com novas situações comunicacionais que as deixam mais vulneráveis. Por muito tempo, elas tiveram muito mais controle sobre os temas em pauta, o enquadramento e as fontes para as quais direcionavam as informações, além disso, as interações sociais eram mediadas por processos tradicionais de comunicação (televisão, rádio, jornal impresso, revista, murais, memorandos, etc.) e os contatos entre organizações e consumidores eram controlados pelas organizações, através de ferramentas, como formulários, telefonemas ou email. Agora é quase impossível para as organizações controlar conversas sobre si mesmas (Aula, 2010).

Segundo Kaplan e Haenlein (2010), historicamente, as empresas conseguiam controlar as informações disponíveis sobre elas, através de anúncios de imprensa estrategicamente posicionados e bons gerentes de relações públicas. Nos dias de hoje, no entanto, as empresas têm sido cada vez mais relegadas à margem, como meros observadores, “não tendo o conhecimento nem a chance – ou, às vezes, até o direito – de alterar os comentários publicados publicamente por seus clientes. A Wikipédia, por exemplo, expressamente proíbe a participação de empresas em sua comunidade online” (Kaplan & Haenlein, 2010, p. 60). Temos agora um novo modelo “amplamente participativo de criação e gestão de comunicação, cultura, identidade e imagem que produz novos reptos para as organizações habituadas ao controle e pouco preparadas para funcionamentos mais abertos e democráticos” (Ruão et al., 2017, p. 8).

Os processos comunicacionais passaram a acontecer em espaços acessíveis tanto para a organização, quanto para os públicos, com uma alta intensidade e velocidade de propagação da informação, demandando uma nova postura. O usuário é reconhecido como o principal potencializador e propagador da mensagem para outros grupos de pessoas. As mensagens são baseadas em experiências e formulações de opiniões, o que faz com que tenham “um caráter muito especial, deixando de ser só um anúncio de convencimento para dar lugar à opinião de alguém que vivenciou uma experiência e tem algo a dizer sobre isso” (Corrêa, 2008, p. 156). Nas mídias sociais, os usuários frequentemente geram informações não verificadas – verdadeiras e falsas – e apresentam ideias sobre as organizações que podem diferir muito do que as organizações compartilham com o público

– ou seja, a própria ideia de uma organização sobre o que é ou o que deseja ser (Aula, 2010).

Conforme Argenti e Barnes (2011), a tarefa de gerenciar relacionamentos – e, portanto, a própria empresa – mudou drasticamente na última década, uma vez que os *stakeholders*, e não mais a hierarquia corporativa, passaram a deter o poder da influência. Antes “a imagem das corporações era construída pela comunicação unidimensional que os mais altos níveis gerenciais impunham verticalmente aos grupos de interesse de maneira separada e sem qualquer discussão” (Argenti & Barnes, 2011, p. 18). O desenvolvimento de novas mídias possibilitou a democratização da produção e disseminação de informações sobre as organizações, fugindo do modelo clássico em que apenas os profissionais de comunicação contatavam os canais oficiais de notícias. Agora, blogues e sites de redes sociais, por exemplo, também oferecem conteúdo e podem pautar os mídia, e influenciar os públicos em suas percepções e comportamentos em relação às organizações.

A mídia tradicional – jornais, revistas, televisão e rádio – serviu como conduto para informações entre empresas e seus *stakeholders* por muito tempo, mas tais plataformas sempre atuaram mais como porta-vozes das notícias das empresas que como canais de comunicação de mão dupla. Hoje, os blogs, os pontos de mídia sociais e as comunidades on-line outorgam poder a qualquer pessoa. (Argenti & Barnes, 2011, pp. 100-101)

Até mesmo os funcionários que não estão ligados à área de comunicação passam a utilizar os meios eletrônicos, como email, blogues e redes sociais, para comunicar para o público externo suas próprias informações sobre a organização, muitas vezes, sem nenhum tipo de manutenção ou controle por parte dos profissionais de comunicação das organizações (Cornelissen, 2011). E, com a quebra de barreiras de espaço e tempo, as informações disponibilizadas na rede podem atingir muitas pessoas em pouco tempo, o que pode melhorar a reputação de uma empresa, ou destruí-la rapidamente, indo de encontro, justamente, com o principal objetivo apontado pelas empresas em atuar nesses espaços.



Gráfico 2: Objetivos das empresas ao utilizarem as mídias sociais (%)

Fonte: Deloitte, 2010, p. 10

A reputação, um valor que sempre foi extremamente importante, tornou-se mais vulnerável por conta da dinâmica das mídias e redes sociais digitais. Se antes as empresas podiam realizar uma comunicação unidimensional, agora “elas tiveram que se adaptar a feedbacks de forma inédita quanto à repercussão, seja no critério referente ao tempo de resposta ou pela pluralidade e localidade da audiência alcançada” (Argenti & Barnes, 2011, p. 18). Aula (2010) sugere que a reputação de uma empresa é determinada nas mídias sociais por uma “complexa rede narrativa de significado” (p. 47), produzida continuamente nas interações e no diálogo entre usuários e organizações de mídias sociais.

Nesse contexto, a questão do monitoramento das mídias sociais se torna cada vez mais importante, sendo um diferencial competitivo. Conhecer o que é discutido acerca da marca ou da organização, gerenciar essas informações e poder agir rapidamente, pois “na guerra de narrativas que desafia a reputação das organizações em ambientes digitais, é muitas vezes graças ao monitoramento e à vigilância que a contra narrativa de defesa das marcas acontece” (Pereira, 2015, p. 202). Por meio dessa prática é possível:

• aumentar menções positivas na rede; identificar advogados/embaixadores da marca; reter, engajar e fidelizar o público, gerar tráfego para o site e/ou blog oficial, reforçar a lembrança de marca e ser fonte de dados para estudos ou insights para desenvolvimento de estratégias. (Barrichello & Machado, 2015, pp. 74-75)

DESAFIO DE LIDAR COM SUJEITOS QUE PRODUZEM E ESPALHAM CONTEÚDO

Como visto anteriormente, a partir da web 2.0, a internet deixa de ser uma vitrine onde são expostos conteúdos, ideias e informações ou recursos multimídia, para ser uma plataforma aberta, construída com a participação dos usuários (Romaní & Kuklinski, 2007). Devido ao caráter mais participativo, permitiu que o antigo receptor se tornasse também um produtor e disseminador de conteúdo. O desafio das organizações, agora, é aprender a lidar com esse novo perfil de sujeito, que produz e espalha seus próprios conteúdos, entender o que o motiva e como transformar de maneira positiva essa característica para a comunicação da organização. Esse desafio está profundamente ligado à perda do controle na disseminação das informações a respeito da organização.

As mídias sociais possibilitaram uma quebra na relação de poder, qualquer pessoa agora pode produzir, consumir e disponibilizar conteúdo, provocando uma mudança do modelo tradicional de comunicação unilateral “de um para vários” para o “de muitos para muitos”. Nesse sentido, estamos vivendo um movimento na direção de um modelo mais participativo de cultura, onde o público passa a ter “um papel ativo na ‘propagação’ de conteúdo, em vez de somente servir como portador passivo da mídia viral: suas escolhas, seus investimentos, seus interesses e propósitos, assim como suas ações, determinam o que ganha valor” (Jenkins, Ford & Green, 2014, p. 47). Recebe destaque a figura do *prosumer* (Tapscott & Williams, 2007; Toffler, 1982), o sujeito contemporâneo no contexto das mídias digitais que pode ocupar, simultaneamente, as posições de produtor (*producer*) e consumidor (*consumer*) de conteúdo.

Tendo em vista o perfil dos utilizadores e as possibilidades das mídias sociais, um grande erro que as organizações costumam cometer é “utilizar somente conteúdo de forma estritamente expositiva, transformando seu blog, seu Twitter ou sua página nas redes sociais em uma mera vitrine de produtos sem vida, que não escuta nem responde” (Cipriani, 2011, p. 122). Muitas organizações ainda pensam que as mídias sociais são uma mídia como qualquer outra, assim, recorrem a práticas comunicacionais assimétricas e não consideram o *feedback* dos públicos a que se dirigem (Andrade, 2016). Esquecem que a interação e o relacionamento nesses espaços são fundamentais. O relacionamento é “fundamental para o sucesso da comunicação corporativa no sentido de ganhar impulso contra o domínio do marketing sobre a transmissão das mensagens” (Argenti & Barnes, 2011, p. 71).

Nos espaços das mídias sociais, a comunicação organizacional precisa entender e respeitar o conteúdo gerado pelo usuário (CGU), ou *user-generated content* (UGC), qualquer tipo de mídia positiva ou negativa – comentários, *posts*, fotos, vídeos – que o consumidor produz espontaneamente sobre a organização, marca ou produto. Pode ser produzido, modificado, compartilhado e consumido de forma individual ou colaborativa e “pode ser visto como a soma de todas as maneiras pelas quais as pessoas fazem uso das mídias sociais” (Kaplan & Haenlein, 2010, p. 61). Bahtar e Muda (2016) enfatizam que o CGU se refere ao material que é introduzido na internet por conta própria, não sendo associado explicitamente a conteúdo promocional e que, por consequência, tem maior influência no consumo das pessoas, comparado com o conteúdo gerado pelo produtor/profissional (*producer-generated content* – PGC), que geralmente recorre a celebridades para falar das vantagens e benefícios de certos produtos (Verhellen, Dens & De Pelsmacker, 2013).

O CGU é um conteúdo de grande valor, gera credibilidade e tem grande poder de influência, já que, nos dias hoje, “os consumidores acreditam mais uns nos outros do que nas empresas. A ascensão das mídias sociais é apenas reflexo da migração da confiança dos consumidores das empresas para outros consumidores” (Kotler, 2010, p. 34). Os conteúdos muitas vezes são partilhados nas mídias sociais porque estes utilizadores acreditam que a informação gerada ajudará os outros a tomar as suas decisões de compra (Bahtar & Muda, 2016). De forma que passa a ser “mídia essencial na reputação de marcas, produtos e serviços, além de motor de estímulo do boca a boca” (Terra, 2011, p. 32). Um dos tipos mais simples de CGU, e que encontramos em grande quantidade nas mídias sociais, são as avaliações e os depoimentos, também conhecidos como boca a boca eletrônico, ou *electronic word of mouth* (eWOM), sendo considerados o principal motivo para 20-50% de todas as decisões de compra, representando uma fonte de informação valiosa e poderosa para os consumidores (Bughin, Doogan & Vetvik, 2010). As opiniões expressas pelos consumidores no ambiente digital podem ser duradouras e ter um longo alcance.

Dessa forma, uma estratégia importante é responder e dialogar com os seguidores, se mostrando aberto, transparente e tentando extrair dos comentários sugestões de melhoria para os produtos e serviços. Para Newberry (2019), atingir e interagir com os clientes nos momentos exatos em que estes se sentem mais satisfeitos com a marca, com a empresa e os seus produtos, é a forma mais fácil de canalizar essa satisfação, interação e paixão em ações positivas para a marca. Kaplan e Haenlein (2010)

lembram que as reações dos usuários em relação às ofertas comunicativas de uma organização nas mídias sociais podem ser usadas para a própria pesquisa de mercado da organização (função de *feedback*). Comentários e reações podem ser avaliados quantitativa ou qualitativamente. É melhor coletar respostas negativas no próprio site da empresa para poder reagir rapidamente. Além disso, os usuários também podem ser integrados diretamente em alguns dos processos ou projetos internos da organização.

A Starbucks, por exemplo, criou a plataforma ‘My Starbucks Idea’, na qual os usuários podem introduzir novas ideias para a empresa. Essas ideias, por sua vez, são avaliadas por outros usuários; portanto, o gerenciamento da Starbucks pode implementar as sugestões mais promissoras. (Kaplan & Haenlein, 2010, p. 66)

O objetivo é conseguir engajar os seguidores, fazendo com que estejam dispostos a investir tempo e energia falando “no lugar da empresa” e “sobre a empresa” nas conversações que participam nos ambientes dos softwares sociais. O engajamento de um usuário significa um interesse pessoal nas ofertas da empresa. Qualquer que seja seu público de interesse, este pode expressar e compartilhar opiniões e ideias sobre a organização. Nas mídias sociais, “consumidores ou stakeholders tornam-se ‘participantes’ em vez de espectadores” (Evans & Mckee, 2010, p. 11).

As organizações também podem utilizar nos seus perfis o CGU, como as fotos ou os vídeos, que forem postados nas mídias sociais do usuário. Além de agregar valor à marca, também é uma forma de aproximação e valorização do usuário. Nesse caso, a empresa geralmente é marcada na publicação original, seja o nome do perfil ou através do uso de uma *hashtag*, e ela dá os créditos do conteúdo ao utilizador. É possível, ainda, realizar campanhas para incentivar o uso de determinadas *hashtags*, estimulando a produção e partilha de conteúdo positivo gerado pelos usuários, além de facilitar a coleta para exibir no perfil. A marca Ikea, por exemplo, costuma repostar no seu perfil do Instagram (@ikeaportugal), fotos publicadas por clientes com móveis, objetos ou ambientes decorados com itens da marca.



Figura 1: Publicação no perfil do Instagram da Ikea Portugal

Fonte: <https://www.instagram.com/p/B4M-1vuASDn/>



Figura 2: Publicação no perfil do Instagram da Ikea Portugal

Fonte: https://www.instagram.com/p/B3XU_iMBo_i/

Nesse espaço de livre produção e compartilhamento de conteúdo, alguns indivíduos têm se sobressaído, são os influenciadores digitais. Essas pessoas possuem a capacidade de mobilizar muitos seguidores nas mídias sociais, através da exposição das suas opiniões, gostos e estilo de vida nos seus perfis, se tornando uma espécie de líder de opinião. Para Lincoln (2016), o influenciador digital é uma pessoa presente no meio online com poder de estimular a mentalidade e afetar as decisões dos outros, através da sua autoridade real ou percebida. Os influenciadores usam o seu conhecimento, a liderança de pensamento, a posição, a tecnologia, o talento e outras ferramentas para influenciar outros a agir. Assim, conseguem informações privilegiadas e um público muito leal e genuíno que os segue e acredita neles, conferindo-lhes um certo poder (Lincoln, 2016).

Os influenciadores digitais são um novo tipo de aconselheiros independentes que, através do *word of mouth* (WOM), moldam e influenciam as atitudes dos consumidores através de publicações em blogues, Twitter e outras mídias sociais (Freberg, Graham, McGaughey & Freberg, 2011). Atualmente, esse tipo de pessoas atraem o olhar das grandes organizações, pois têm a capacidade de impulsionar o êxito de um negócio, arruinar a concorrência ou alterar o curso do sucesso de uma organização, dependendo de quão poderoso o influenciador é (Lincoln, 2016).

Mas é importante notar que, atualmente, boa parte do conteúdo publicado pelos influenciadores assume um contexto comercial, não se tratando, portanto, de conteúdo gerado pelo usuário, logo, perdendo o peso da opinião genuína. De qualquer forma, é capaz de gerar *electronic word of mouth* (eWOM), dado que a opinião dos *influencers*, com quem os utilizadores mantêm um “forte laço” na rede (proximidade online), são particularmente importantes para os utilizadores, estes são influenciados pelo tipo de informação apresentada (Thoumrungroje, 2014). Diversas organizações vêm se utilizando dessa estratégia, como é o caso do supermercado Continente (@continente) e da Izidoro (@izidoro).



Figura 3: Publicação de influenciador digital
 Fonte: <https://www.instagram.com/p/B3-TRShH9Fw/>



Figura 4: Publicação de influenciador digital
 Fonte: <https://www.instagram.com/p/B5AVCrWAVUB/?igshid=1kukovng3t1uc>

DESAFIO DE COMUNICAR NUM CONTEXTO CARREGADO DE ESTÍMULOS

As mídias sociais são um ambiente carregado de estímulos, onde tudo acontece muito rápido, o que torna nossa atenção difusa. Em 2018, os usuários do Instagram publicaram a cada minuto 174 mil mensagens e os do Twitter 481 mil (Desjardins, 2018). O Facebook recebeu por minuto mais de 243 mil fotos e o Instagram mais de 65 mil (Num minuto de Internet: Sabia que o Facebook recebe mais de 243 mil fotos?, 2018). Temas e conteúdos diversificados são postados e repostados por diferentes sujeitos e organizações a todo momento e constantemente atualizados no *feed*. Além disso, há a possibilidade de realizar múltiplas tarefas simultaneamente no ambiente online, o que contribui para fragmentar ainda mais a atenção. A cognição, no mundo contemporâneo, enfrenta o desafio de lidar com a cada vez mais vertiginosa oferta de informações (Wolton, 2006).

Diante dessa disputa pelo escasso recurso da atenção, temos a predominância da leitura superficial, do pensamento apressado e distraído e do aprendizado superficial (Carr, 2010), sendo cada vez mais difícil fazer com que uma mensagem seja realmente lida e compreendida. Num cenário de informação superabundante e ultrarrápida, nosso cérebro seleciona os conteúdos que valem a sua atenção, e apenas esses são absorvidos. Cabe às organizações o desafio de buscar se destacar e fazer com que os sujeitos prestem atenção e dediquem algum tempo aos seus anúncios e informações postados nas mídias sociais. Tarefa nada fácil, visto que todos estão nesse espaço em busca desse mesmo objetivo.

Isso faz com que toda a economia se configure voltada à atenção do consumidor. O primeiro a descrever o fenômeno da “economia da atenção”, ainda que não utilizasse esta expressão, foi Herbert Simon, em 1971. Para ele, “a riqueza de informação cria pobreza de atenção, e com ela a necessidade de alocar a atenção de maneira eficiente em meio à abundância de fontes de informação disponíveis” (Simon, 1971, p. 40).

A atenção é um ativo de grande valor na era da informação e pode ser definida como o “envolvimento mental concentrado com determinado item de informação. Os itens entram em nosso campo de percepção, atentamos para um deles e, então, decidimos quanto à ação pertinente” (Davenport & Beck, 2001, p. 25). A economia da atenção se baseia na atenção humana como um recurso, cuja oferta é menor que a demanda e que funciona como uma verdadeira moeda de troca.

Todas as economias se caracterizam pela presença de produtores e consumidores, e pela oferta e procura. A economia da atenção se enquadra muito bem nessas características. Conforme observamos, somos todos produtores de informação, em busca da atenção dos consumidores. Mas todos também somos consumidores de informação, dispondo apenas de uma quantidade limitada de atenção para oferecer ao mundo. (Davenport & Beck, 2001, p. 13)

Para alcançar o sucesso no atual contexto econômico, é preciso ser bom em atrair atenção. “Em outras palavras, não é mais suficiente ser uma organização competente e sólida; também é fundamental agitar as células cerebrais – e aquecer os corações – dos públicos almejados” (Davenport & Beck, 2001, p. 9). A função mais importante da atenção não é absorver informações, mas selecioná-las. Assim, quanto mais direta e atraente for a informação, tornando claro e objetivo o valor da informação que circula, mais chances terá de ser eleita como prioridade e ter algum tempo dedicado

para sua leitura. O desenvolvimento de um conteúdo audiovisual criativo também passa a ser fundamental para se destacar, mesmo que a grande quantidade desse conteúdo disponível também possa ser um problema.

Conhecer o público, definir as personas – representações simplificadas fictícias dos clientes ideais de uma marca – colabora para conseguir desenvolver um conteúdo relevante e mais personalizado, que se aproxime das expectativas do público que se pretende alcançar, sendo uma estratégia adotada para conseguir captar a atenção. Para isso tem se utilizado cada vez mais o big data, dados não estruturados, em grandes volumes, que tem origem em fontes diversas. Com o uso de novas tecnologias de hardware e de software, agora podemos analisar esses enormes volumes de dados e interpretar seu significado (Davenport, 2014), sendo a fase da análise determinante para o bom andamento de todo o processo.

A ascensão do big data está ocorrendo em praticamente todas as áreas da sociedade. As organizações buscam incorporar novos dados com o intuito de alavancar o valor das suas atividades de gestão, para potencializar e ampliar a visão dos tomadores de decisão e direcionar as ações (Schmarzo, 2013), e os setores de comunicação e marketing não ficaram de fora. Através da análise qualitativa dos dados, a organização pode conhecer melhor o público, o cenário, os produtos, perceber as tendências e, a partir disso, desenvolver e aprimorar tanto as estratégias gerais de comunicação, quanto as mais específicas, como as de conteúdo para as mídias sociais.

Todavia, mesmo com big data prometendo produtivo suporte para aqueles que decidem, é preciso atentar para questões que envolvem uma massiva coleta, armazenamento e reutilização dos dados pessoais, como invasão de privacidade e aumento do controle corporativo (Boyd & Crawford, 2012), exigindo um comprometimento ético em relação ao uso dos dados por parte da comunicação estratégica. Além disso, a enormidade de dados pode muitas vezes nos levar a enxergar padrões onde não há nenhuma relação, já que “mais dados não representam necessariamente os melhores” (Boyd & Crawford, 2012, p. 668).

Outra estratégia é “aquecer os corações dos públicos almejados” (Davenport & Beck, 2001, p. 9), desenvolvendo conteúdos que apelam para a emoção. “Dentro da mente humana, o aumento na competição por atenção chama à ação um mecanismo ancestral que corta e foca os recursos esparsos de processamento de informações do cérebro. Chamamos este mecanismo de emoção” (Fuller, 2010, p. 125). Nesse sentido, conteúdos que apelam à emoção, que se relacionam a experiências e ao contexto dos sujeitos, tendem a se destacar em meio do emaranhado de informações a que ele está exposto.

Uma prática cada vez mais comum é o *storytelling* digital, que se aproveita das possibilidades mais diversas da web (fotos, vídeos, textos, etc.) para construir uma narrativa, estabelecer um vínculo mais afetivo, envolver e atrair a atenção. A narrativa pode ser construída destacando o produto da empresa ou algum valor que ela deseja transmitir (Mcsill, 2013). Como exemplo podemos citar a marca de eletrodomésticos Teka, que em 2019 lançou o vídeo “Uma receita para a vida”, dentro de uma estratégia de reposicionamento de marca, para atrair a atenção e conectar o público aos seus novos valores.



Figura 5: *Storytelling* da Teka

Fonte: <https://www.facebook.com/45828775759524/videos/601781437030366>

Ao tratar sobre a importância do *storytelling* para a conquista da atenção, Núñez (2007) relata que a carga emocional presente nas histórias, faz com que interpretemos o que está acontecendo de maneira mais rápida e mais profunda do que se estivéssemos submetidos a uma mensagem apenas de cunho informativo. Imersas em um grande fluxo de informação e ruídos, as emoções contidas em uma narrativa conseguem abrir caminhos para captar melhor nossa atenção. Além disso, a narrativa pode revestir uma mensagem com o lúdico, tornando-a mais atrativa e sem caráter impositivo:

os relatos também não impõem suas conclusões, e são altamente envolventes. Não são impositivos como os

tradicionalis argumentos de um vendedor de seguros ou de um vendedor ao telefone. Um relato permite que seu público tire suas próprias conclusões, conseguindo que nos impliquemos mais em sua mensagem. (Núñez, 2007, p. 110)

Na busca pela atenção dos sujeitos nas mídias sociais, temos ainda o investimento na produção de conteúdo efêmero, conhecido como *stories*, presentes em diversas plataformas, como Facebook, Instagram e Youtube, sendo um formato em crescimento na atualidade. Nesses espaços são disponibilizados por um curto prazo conteúdos como mensagens, fotos e vídeos e ainda podem ser realizadas transmissões ao vivo, enquetes e bate-papos. Um dos fatores que favorecem o crescimento dessa tendência é o *fear of missing out* (FOMO), ou medo de perder, a ideia de que não checar as atualizações nas mídias sociais nos fará perder algo importante, o que aumenta as chances de clicarmos e assistirmos o conteúdo. “O medo de perder é descrito como uma apreensão difundida de que outros possam ter experiências gratificantes das quais se está ausente e o desejo de permanecer continuamente ligado ao que os outros estão fazendo” (Przybylski, Murayam, DeHaan & Gladwell, 2013, p. 1).

CONCLUSÃO

Neste trabalho, tivemos como foco apenas três desafios, entre tantos outros existentes, a serem enfrentados pelas organizações no contexto digital. A complexidade do mundo atual, que inclui as grandes e constantes transformações que acontecem no ambiente digital, por si só, já representa um enorme desafio para a comunicação organizacional estratégica, exigindo uma nova postura e um planejamento mais flexível. Só assim elas poderão fazer frente a mercados difíceis e, sobretudo, atender a uma opinião pública vigilante, públicos cada vez mais exigentes e uma sociedade em constantes mudanças (Kunsch, 2018).

As mídias sociais vêm chamando atenção das organizações e se tornando mídias institucionais de referência para o público, de forma que todos querem estar nesses espaços, muitas vezes sem a pesquisa e o planejamento necessários. Na visão de Corrêa (2016), devemos tratar a comunicação digital de cada organização como um caso específico, “com sua própria cultura, seu comportamento, suas audiências/públicos, suas necessidades e competências de renovação e inovação, além da capacidade de adequação dos amplos desafios da sociedade digital contemporânea

àqueles de seu micromundo organizacional” (Corrêa, 2016, p. 61). A implantação de um blogue ou de um perfil em qualquer rede social, por exemplo, deve estar em harmonia com a identidade, os valores e as crenças da organização, e estar alinhada com a sua estratégia global.

Dessa forma, cabe a cada organização buscar entender essa nova lógica comunicacional, analisar quais estratégias e instrumentos de comunicação digital cabem para a sua realidade, quais mídias sociais deve utilizar e quais os seus objetivos e posicionamento nesses espaços. Além disso, é importante ter profissionais capacitados e cientes dos desafios existentes para gerir a presença da organização online, assim como um plano de crise estabelecido.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é apoiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto UIDB/00736/2020.

REFERÊNCIAS

- Andrade, J. G. (2016). Relações públicas e mídia sociais: os desafios da gestão com os públicos. In M. Túñez López, & C. Costa-Sánchez (Eds.), *Interação organizacional na sociedade em rede: os novos caminhos da comunicação na gestão das relações com os públicos*. (pp. 121-136). La Laguna: Sociedad Latina de Comunicación Social. <https://doi.org/10.4185/cac102>
- Argenti, P. A. & Barnes, C. M. (2011). *Sobrevivendo na selva da internet: como fazer uma comunicação poderosa na web e proteger a reputação de sua empresa*. São Paulo: Editora Gente.
- Aula, P. (2010). Social media, reputation risk, and ambient publicity management. *Strategy and Leadership*, 38(6), 43–49. <https://doi.org/10.1108/108785710110888069>
- Bahtar, A. & Muda, M. (2016). The impact of user-generated content (UGC) on product reviews towards online purchasing – a conceptual framework. *Procedia Economics and Finance*, 37, 337-342. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30134-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30134-4)
- Barrichello, E. & Machado, J. (2015). Relações públicas em novas mídias: o papel do monitoramento digital na comunicação das organizações. In G. Gonçalves & F. L. Filho (Eds.), *Novos media e novos públicos* (pp. 66-82). Covilhã: Livros LabCom.

- Boyd, D. & Crawford, K. (2012). Critical questions for big data. *Information, Communication & Society*, 15(5), 662-679. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2012.678878>
- Bughin, J., Doogan, J. & Vetvik, O. J. (2010). A new way to measure word-of-mouth marketing. *The McKinsey Quarterly*, 2, 113-116. Retirado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/a-new-way-to-measure-word-of-mouth-marketing#>
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: a guide to theory and practice*. Londres: Sage.
- Carr, N. (2010). *The shallows: what the internet is doing to our brains*. Nova Iorque: W. W. Norton & Company.
- Cipriani, F. (2011). *Estratégia em mídias sociais: como romper o paradoxo das redes sociais e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Corrêa, E. S. (2008). *Estratégias 2.0 para a mídia digital: internet, informação e comunicação*. São Paulo: Editora Senac.
- Corrêa, E. S. (2009). Comunicação digital e novas mídias institucionais. In M. Kunsch (Ed.), *Comunicação Organizacional: históricos, fundamentos e processos* (pp. 317-335). São Paulo: Saraiva.
- Corrêa, E. S. (2016). A comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as organizações contemporâneas. In M. Kunsch (Ed.), *Comunicação Organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados* (pp. 59-76). São Paulo: Summus Editorial.
- Davenport, T. H. (2014). *Dados demais! Como desenvolver habilidades analíticas para resolver problemas complexos, reduzir riscos e decidir melhor*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Davenport, T. H. & Beck, J. C. (2001). *A economia da atenção*. Rio de Janeiro: Campus.
- Deloitte. (2010). *Relatório - mídias sociais nas empresas: o relacionamento on-line com o mercado*. http://www.deloitte.com/assets/DcomBrazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/MidiasSociais_relatorio_portugues.pdf
- Desjardins, J. (2018, 14 de maio). What happens in an internet minute in 2018?. Retirado de <https://www.visualcapitalist.com/internet-minute-2018/>
- Evans, D. & Mckee, J. (2010). *Social media marketing: the next generation of business engagement*. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.

- Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K. & Freberg, L. (2011). Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. *Public Relations Review*, 37(1), 90-92. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.11.001>
- Fuller, J. (2010). *What is happening to news: the information explosion and the crisis in journalism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hanna, R., Rohm, A. & Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: the power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265-273. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.007>
- Jenkins, H., Ford, S. & Green, J. (2014). *Cultura da conexão: criando valor e significado por meio da mídia propagável*. São Paulo: Aleph.
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kemp, S. (2020). Digital 2020: 3.8 billion people use social media [Post em blogue]. Retirado de <https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>
- Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kunsch, M. M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 18(33), 13-24. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1
- Lincoln, J. (2016). *Digital influencer: a guide to achieving influencer status online*. California: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Mcsill, J. (2013). *Cinco lições de storytelling: fatos, ficção e fantasia*. São Paulo: DVS.
- Miller, K. (2012). *Organizational Communication approaches and processes*. Connecticut: Cengage Learning.
- Newberry, C. (2019, 22 de outubro). 37 Instagram Stats That Matter to Marketers in 2020 [Post em blogue]. Retirado de <https://blog.hootsuite.com/instagram-statistics>
- Ngai, E. W. T., Tao, S. S. C. & Moon, K. K. L. (2015). Social media research: theories, constructs, and conceptual frameworks. *International Journal of Information Management*, 35(1), 33-44. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.09.004>

- Num minuto de Internet: Sabia que o Facebook recebe mais de 243 mil fotos? (2018, 15 de novembro). *Pplware*. Retirado de <https://pplware.sapo.pt/internet/um-minuto-de-internet/>
- Núñez, A. (2007). *¡Será mejor que lo cuentes! Los relatos como herramientas de comunicación*. Barcelona: Empresa Activa.
- Pereira, E. L. I. (2015). Comunicação integrada, relações públicas e gestão da reputação em ambientes digitais: uma perspectiva crítica. *Organicom*, 12(22), 198-208. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2015.139278>
- Przybylski, A. K., Murayam, K., DeHaan, C. R. & Gladwell, V. (2013). Correlatos motivacionais, emocionais e comportamentais do medo de perder. *Computadores em Comportamento Humano*, 29(4), 1841-1848. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.02.014>
- Romaní, C. C. & Kuklinski, H. P. (2007). *Planeta web 2.0: inteligência colectiva o medios fast food*. Barcelona/México DF: Grup de Recerca d'Interaccions Digitals, Universitat de Vic: Flacso México.
- Ruão, T., Neves, R. & Zilmar, J. (2017). A Comunicação Organizacional sob a influência tecnológica: um paradigma que veio para ficar. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 5-12). Braga: CECS. Retirado de <http://hdl.handle.net/1822/54053>
- Schmarzo, B. (2013). *Big data: understanding how data powers big business*. Nova Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Scott, D. M. (2010). *The new rules of marketing and PR: how to use social media, blogs, news releases, online video, and viral marketing to reach buyers directly*. (s.l.): John Wiley and Sons.
- Simon, H. (1971). Designing organizations for an information-rich world. In M. Greenberger (Ed.), *Computers, communication, and the public interest* (pp. 37-72). Baltimore, Maryland: The Johns Hopkins Press.
- Tapscott, D. & Williams, A. (2007). *Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Tang, Q., Gu, B. & Whinston, A. B. (2012). Content contribution for revenue sharing and reputation in social media: a dynamic structural model. *Journal of Management Information Systems*, 29(2), 41-76. <https://doi.org/10.2753/MISO742-122290203>
- Terra, C. F. (2011). *Mídias sociais e agora? O que você precisa saber para implementar um projeto de mídias sociais*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.

- Thompson, J. B. (2014). *A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Thoumrungroje, A. (2014). The influence of social media intensity and EWOM on conspicuous consumption. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 7-15. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.009>
- Toffler, A. (1982). *A terceira onda*. Rio de Janeiro: Record.
- Verhellen, Y., Dens, N. & De Pelsmacker, P. (2013). Consumer responses to brands placed in YouTube movies: the effect of prominence and endorser expertise. *Journal of Electronic Commerce Research*, 14(4), 287–303. <http://hdl.handle.net/1854/LU-5741007>
- Wolton, D. (2006). *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo: Paulus.
- Zowislo-Grünewald, N. & Beitzinger, F. (2014). Web 2.0 in organizational communication: source of irritation or driver of innovation?. *Journal of Media Critics*, 1, 159-176. <https://doi.org/10.17349/JMC114110>

Citação:

Mesquita, K., Ruão, T. & Andrade, J. G. (2020). Transformações da comunicação organizacional: novas práticas e desafios nas mídias sociais. In Z. Pinto-Coelho; T. Ruão & S. Marinho (Eds.), *Dinâmicas comunicativas e transformações sociais. Atas das VII Jornadas Doutorais em Comunicação & Estudos Culturais* (pp. 281-303). Braga: CECS.