



Universidade de  
Aveiro  
2019

Departamento de Economia, Gestão,  
Engenharia Industrial e Turismo

**MICHELE GALDINO  
CÂMARA  
SIGNORETTI**

***BUSINESS AFFECTIVE PERSONA - BAP:  
UM MODELO DE CRIAÇÃO DE  
PERSONAS EMPRESARIAIS EMPÁTICAS***



Universidade de  
Aveiro  
2019

Departamento de Economia, Gestão  
Engenharia Industrial e Turismo

**MICHELE GALDINO  
CÂMARA  
SIGNORETTI**

***BUSINESS AFFECTIVE PERSONA - BAP:  
UM MODELO DE CRIAÇÃO DE  
PERSONAS EMPRESARIAIS EMPÁTICAS***

**BUSINESS AFFECTIVE PERSONA – BAP:  
A MODEL FOR CREATING EMPHATIC  
BUSINESS PERSONAS**

Tese apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Turismo, realizada sob a orientação científica do Doutor Carlos Manuel Martins da Costa, Professor Catedrático do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro, e da Doutora Fernanda Ariane Silva Carrera, Professora da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro.



Esta tese tem o apoio da Coordenação de  
Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível  
Superior – CAPES

“Não há próxima grande coisa, apenas o próximo passo em uma história que se desenrola de como as pessoas usam a tecnologia para serem mais elas mesmas”.

Erika Hall

*Conversational Design* (2018).

## **O júri / The jury**

Presidente / President **Prof. Doutor Nuno Miguel Gonçalves Borges de Carvalho**  
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

Vogais / Committee **Prof. Doutor Carlos de Oliveira Fernandes**  
Professor Coordenador, Instituto Politécnico de Viana do Castelo

**Prof<sup>a</sup>. Doutora Anabela Gomes Correia**  
Professora Coordenadora, Instituto Politécnico de Setúbal

**Prof. Doutor Rui Vinhas da Silva**  
Professor Associado com Agregação, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

**Prof<sup>a</sup>. Doutora Zélia Maria de Jesus Breda**  
Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

**Prof. Doutor Carlos Manuel Martins da Costa**  
Professor Catedrático, Universidade de Aveiro (Orientador/Supervisor)



**Agradecimentos**  
**Acknowledgement**

Aos meus Paizinhos do céu, por sempre dialogarem comigo. Escondidos estiveram nas pessoas empáticas que não me deixaram parar. Assim como o WiFi, usam o WiFé para se comunicar. Nesse ambiente pós-digital de agora, são meus maiores modelos de Persona Onipresente, Transmidiática, Afetiva e Empática, capazes de transformar qualquer coisa ou ser humano. Obrigada por me fazerem confiar no meu *Self!*

À minha família, alicerces de toda educação, amor, fé, afetividade e empatia que poderia sonhar em ter. Mãe, Paty, Cleber, Elias, Davi e Pai, obrigada por apoiarem o meu desafio, a distância física, a saudade e todas as dores e alegrias desses quatro anos.

Ao meu esposo Alberto, aquele que sugeriu o tema, a quem amo e admiro! Apoiou-me em tudo e acreditou que eu conseguiria desenvolvê-lo mesmo sem eu acreditar. Obrigada por me inspirar e me desafiar a ser melhor, sempre.

Ao professor Carlos, por toda presença e experiência como orientador. Por apoiar esta investigação com entusiasmo e constantes palavras de incentivo, ensinando-me o verdadeiro sentido de um processo de investigação.

À professora Fernanda Carrera, uma importante referência para a temática desta tese e que aceitou de pronto me coorientar e me apoiar. Trouxe com ela, além do conhecimento, o tom necessário de humor e leveza para impulsionar o trabalho.

À professora Josefina Delgado, meu apoio inicial ainda na elaboração do projeto de tese. À professora Sandra Soares, pelas referências em psicologia. Aos professores do Degeit que ajudaram direta e/ou indiretamente neste trabalho, nomeadamente a professora Zélia Breda e Filipa Brandão. À equipe de pesquisa, Margarida, Medéia e Dina, que me acolheram com paciência e generosidade. Ao professor Antonio Pedro Costa, por sua sempre atenção nas orientações de uso do *software* webQDA.

À Manuela Cruz e a toda equipe do restaurante Saladas +. Como escrevi no relatório entregue a eles, foi a melhor família que a Persona Empresarial poderia ter. Aos amigos jovens profissionais da Era Pós-Digital, que me ajudaram na produção do vídeo, fotos, *site*, grupos focais e marketing de conteúdo.

Aos imigrantes em Aveiro, que também incluem meus amigos/irmãos portugueses. E tantas outras pessoas empáticas que passaram por mim nesses quatro anos, que me deram força para concluir.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, pelo apoio financeiro para a realização desta tese.

A todos que não me deixaram parar, meu muito obrigada!

**Palavras-chave**

Persona, Comunicação Pós-digital, Negócios Afetivos Empatia.

**Resumo**

No mundo dos negócios, as constantes mudanças de comportamento da sociedade do século XXI desafiam a capacidade das organizações em geral de entender e dominar hábitos de consumo. Muitas empresas estão deixando de existir por falta de adaptação ao digital, empatia e afetividade nos relacionamentos. As pessoas buscam “voz humana” na comunicação com as empresas.

Ponderando esse cenário, o modelo BAP busca espelhar o novo tipo de narrativa da era digital, que descarta o unidirecional e estático e que toca o consumidor com o movimento de todos os fenômenos afetivos de forma empática. A ideia por trás dessas proposições é, usando um modelo afetivo, fazer com que, em um determinado contexto, o comportamento do “negócio” possa ser percebido pelo consumidor como sendo um comportamento presumivelmente humano. Trata-se de um processo de desenvolvimento simples, iterativo e interativo, que tem como alicerces princípios do método Persona, *Design Thinking* e *Storytelling*.

Para tanto, foi realizado um estudo empírico em uma pequena e média empresa da cidade de Aveiro, região centro de Portugal. O modelo foi aplicado com o objetivo de criar uma persona empresarial, que interaja nos seus canais de comunicação através de uma narrativa de base comum (conexão) e simultaneamente vigilante na coerência entre o discurso e a prática. A partir da aplicação do modelo BAP foi possível analisar a viabilidade e as possíveis melhoras tanto do processo como das interações entre gestão, colaboradores e consumidores.

A investigação seguiu uma metodologia de abordagem qualitativa, em que se pretendeu descrever e analisar/avaliar um modelo de criação de personas empresariais empáticas, bem como seus produtos finais. A investigação é fundamentalmente descritiva e exploratória. O modelo BAP foi proposto, essencialmente, com base na revisão narrativa da literatura e nos resultados que emergiram das Partes 2 e 3 da tese.

Do ponto de vista exploratório, foi avaliado, por um lado, o potencial técnico e didático do modelo BAP, aplicado em uma empresa, e, por outro lado, a análise dos pontos fortes e fracos do processo utilizado. Como técnicas de recolha de dados, recorreu-se a uma entrevista, dois grupos focais, um inquérito *online* e a observação direta participante. Quanto às técnicas de análise de dados, optou-se pela análise de conteúdo e pela análise estatística descritiva.

**Keywords**

Persona, Post-Digital Communication, Business Affective, Empathy.

**Abstract**

In the organizational world, the constant changes in the behaviour of XXI century society challenge the ability of organizations to understand and master consumer habits. As a result, many companies are ceasing to exist due to the lack of digital adaptation, empathy and affection in relationships, mainly because people search for a 'human voice' in their communication with companies.

Within this framework, a model was developed aiming at creating a business Persona, who interacts in the enterprise communication channels through a common base narrative (connection) and which is simultaneously vigilant in what concerns the coherence between the company's discourse and practice. Thus, the BAP (Business Affective Persona) emerged as a reflection of the new narrative in the digital era which discards the unidirectional and static, touching the consumer through affection and empathy. The reason behind this idea is to use the affective model as a way for customers to associate the business behaviour with the human characteristics. Which can be a simple, iterative and interactive development process when underpinned in the principles of Persona, Design Thinking and Storytelling methods.

The research is based on a qualitative approach which aimed to describe, analyse and evaluate the application of the model in creating empathic business Personas, and its derivate products. To support the research, an empirical study at a small and medium enterprise of the city of Aveiro, in the central region of Portugal, was carried out. The data collection was based on interviews, two focus groups, an online survey and direct participant observation. The BAP model emerged from the literature review and the results from parts 2 and 3 of the theses, while the totality of data was analysed through content analysis and descriptive statistical analysis.

From the exploratory point of view, on one hand, the BAP model was evaluated in what concerned its technical didactic potential and its application to an SME. While on the other hand, the strengths and weaknesses of the process could be observed, too. From the application of the BAP model, it was possible to analyse the feasibility and improvements in the operations and interactions existent in a SME, mainly in what concern the management of the triad, managers, staff and customers.

# ÍNDICE

<b>LISTA DE TABELAS</b>	<b>I</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>III</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	<b>VI</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b>	<b>VII</b>
<b>CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>1.1 TEMA E RELEVÂNCIA</b>	<b>1</b>
<b>1.2 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO</b>	<b>5</b>
<b>1.3 OBJETIVOS (GERAL E ESPECÍFICO)</b>	<b>6</b>
<b>1.4 HIPÓTESES</b>	<b>6</b>
<b>1.5 VISÃO GERAL DA METODOLOGIA</b>	<b>7</b>
<b>1.6 ESTRUTURA DA TESE</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUÇÃO DA PARTE 1 DA TESE</b>	<b>11</b>
<b>2.1 TEORIAS SOCIOLOGICAS E A COMUNICAÇÃO PÓS-DIGITAL</b>	<b>11</b>
2.1.1 DO CLÁSSICO AO MODERNO PÓS-DIGITAL	12
2.1.2 HISTORICIDADE	25
2.1.3 OS DESAFIOS DA SOCIEDADE PÓS-INDUSTRIAL	34
2.1.4 INTERNET: REDE MUNDIAL DE COMUNICAÇÃO	47
2.1.5 A ERA PÓS-DIGITAL	53
<b>2.2 O PÓS-DIGITAL E OS PROCESSOS COMUNICACIONAIS</b>	<b>54</b>
2.2.1 DA ALDEIA GLOBAL A TEIA COMUNICACIONAL	54
2.2.2 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ATRAVÉS DAS REDES SOCIAIS	68
2.2.3 A COMUNICAÇÃO DAS COISAS	77
2.2.4 A COMUNICAÇÃO DIGITAL	83
2.2.5 O CONSUMIDOR, FÃ, PERSONAGEM E INFLUENCIADOR DIGITAL	92
<b>2.3 AS (RE)AÇÕES EMPRESARIAIS NO CONTEXTO PÓS-DIGITAL</b>	<b>96</b>
2.3.1 ECONOMIA AFETIVA E DA ATENÇÃO	97
2.3.2 NEGÓCIOS (MERCADOS) DIGITAIS	114
2.3.3 <i>DESIGN THINKING</i> E O PENSAR “FORA DA CAIXA”	119
2.3.4 HISTORICIDADE, HISTÓRIA E <i>STORYTELLING</i> NOS NEGÓCIOS	126
2.3.5 NEGÓCIOS QUE INCORPORAM O ( <i>SELF</i> ) HUMANO	131
<b>CONCLUSÕES DO ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO</b>	<b>147</b>

<b>CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA</b>	<b>151</b>
<b>INTRODUÇÃO DA PARTE 2 DA TESE</b>	<b>151</b>
<b>3.1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO E OPÇÕES METODOLÓGICAS</b>	<b>151</b>
<b>3.2 O MODELO <i>BUSINESS AFFECTIVE PERSONA</i> – BAP</b>	<b>154</b>
3.2.1 ETAPA ESSÊNCIA (AFETIVA)	160
3.2.2 ETAPA FORMATO (EMPÁTICO)	179
<b>3.3 OBJETIVOS DA TESE</b>	<b>195</b>
<b>3.4 DELIMITAÇÃO DAS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO</b>	<b>197</b>
<b>3.5 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO EMPÍRICO</b>	<b>198</b>
3.5.1 UNIVERSO DA PESQUISA	202
3.5.2 DELIMITAÇÃO DOS INDIVÍDUOS DA PESQUISA	206
3.5.3 ESTUDO DE CASO	208
<b>3.6 MÉTODOS DE RECOLHA E ANÁLISES DE DADOS</b>	<b>209</b>
3.6.1 ANÁLISE DA ENTREVISTA	212
3.6.2 ANÁLISE DOS GRUPOS FOCAIS	213
3.6.3 ANÁLISE DO INQUÉRITO <i>ONLINE</i>	215
<b>3.7 DIFICULDADES METODOLÓGICAS</b>	<b>216</b>
<b>3.8 ORIGINALIDADE DA TESE E CONTRIBUTO PARA A CIÊNCIA</b>	<b>218</b>
<b>CONCLUSÕES DA METODOLOGIA</b>	<b>219</b>
<b>CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>221</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>221</b>
<b>4.1 ANÁLISES DA APLICAÇÃO DO MODELO BAP</b>	<b>221</b>
<b>4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>222</b>
4.2.1 O RESTAURANTE SALADAS +	222
<b>4.3 ANÁLISE 1– AVALIAÇÃO DA APLICAÇÃO DO MODELO BAP</b>	<b>228</b>
4.3.1 ETAPA ESSÊNCIA (AFETIVA)	230
4.3.2 ETAPA FORMATO (EMPÁTICO)	247
4.3.3 CONFIRMAÇÃO DAS HIPÓTESES	265
<b>4.4 ANÁLISE 2 – TRIANGULAÇÃO (GESTOR, COLABORADOR E CONSUMIDOR)</b>	<b>266</b>
4.4.1 GESTOR	267
4.4.2 COLABORADOR	270
4.4.3 CONSUMIDOR	275
<b>4.5 ANÁLISE 3 - ASPECTOS (TÉCNICOS/MELHORIAS)</b>	<b>300</b>
4.5.1 <i>FEEDBACK</i> DA EMPRESA	300
4.5.2 PROPOSTA DE MELHORIA DO MODELO BAP	302

<b>SÍNTESE DA APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>303</b>
<b>CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO DA INVESTIGAÇÃO</b>	<b>305</b>
<b>INTRODUÇÃO DA PARTE 3 DA TESE</b>	<b>305</b>
<b>5.1 CONCLUSÕES GERAIS</b>	<b>305</b>
5.1.1 SÍNTESE CONCLUSIVA DA PARTE 1 DA INVESTIGAÇÃO	305
5.1.2 SÍNTESE CONCLUSIVA DA PARTE 2 DA INVESTIGAÇÃO	306
5.1.3 SÍNTESE CONCLUSIVA DA PARTE 3 DA INVESTIGAÇÃO	307
<b>5.2 CONTRIBUTOS DA INVESTIGAÇÃO</b>	<b>308</b>
5.2.1. CONTRIBUTOS TEÓRICOS	309
5.2.2. CONTRIBUTO PARA EMPRESAS	310
5.2.4 CONTRIBUTOS PARA O TURISMO	311
<b>5.3 LIMITAÇÕES DA TESE</b>	<b>313</b>
<b>5.4 PROPOSTAS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES</b>	<b>314</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>315</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>345</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Teorias sociológicas da era clássica .....	15
Tabela 2: Teorias sociológicas contemporâneas .....	20
Tabela 3: Teorias sociológicas e seus conceitos-chave para o desenvolvimento social .....	27
Tabela 4: As 10 forças que achataram o mundo .....	39
Tabela 5: Usuários da Internet por país .....	50
Tabela 6: Exemplo de aplicação da tétrede das Leis da Mídia.....	56
Tabela 7: <i>Brainstorming</i> para a formulação do senso de Web 2.0 .....	60
Tabela 8: Definições de Web 2.0 .....	63
Tabela 9: Evolução do Marketing .....	88
Tabela 10: Altos e Baixos da vida moderna .....	100
Tabela 11: Definições de modelo de negócio .....	115
Tabela 12: Story + Telling .....	129
Tabela 13: Pontos chaves na elaboração de uma história.....	129
Tabela 14: Narrativa comunicacional Room Mate .....	135
Tabela 15: Narrativa comunicacional Zeca Aveiro.....	138
Tabela 16: Narrativa comunicacional Zeca Aveiro.....	141
Tabela 17: Narrativa comunicacional <i>Room Mate</i> .....	144
Tabela 18: Narrativa comunicacional Cemitério Jardim da Ressureição .....	147
Tabela 19: Síntese das contribuições teóricas e dos principais teóricos que indicaram a construção do Modelo BAP.....	149
Tabela 20: Quadro humanizado .....	163
Tabela 21: Tabela de conteúdos adaptada do método persona para o <i>Storytelling</i> .....	182
Tabela 22: Ferramentas para ajudar a contar uma história .....	188
Tabela 23: Exemplo de calendário comunicacional.....	192
Tabela 24: Objetivos, hipótese e sentidos.....	196
Tabela 25: Delimitação das questões de investigação .....	198
Tabela 26: Dimensões, indicadores e categorias de análises .....	198
Tabela 27: Os elementos do processo de pesquisa.....	199
Tabela 28: Dinâmica populacional 2001-2013 .....	204
Tabela 29: Estrutura Etária da população 2001-2013 .....	205
Tabela 30: Síntese dos métodos de recolha e análise dos dados .....	211
Tabela 31: Planilha de trabalho.....	229



Tabela 32: Tabela de conteúdos adaptada do método persona para o <i>storytelling</i> .....	249
Tabela 33: Calendário comunicacional do restaurante .....	264
Tabela 34: Confirmação das hipóteses .....	265
Tabela 35: Grelha da entrevista com o gestor .....	267
Tabela 36: Roteiro do grupo focal com os colaboradores .....	271
Tabela 37: Grau de confiança desejado e Escore .....	275
Tabela 38: Roteiro do grupo focal com os consumidores .....	294
Tabela 39: Transcrição da Figura 81 .....	301
Tabela 40: Conclusões da parte 1 da tese .....	306
Tabela 41: Conclusões da parte 2 da tese .....	306
Tabela 42: Conclusões da parte 3 da tese .....	307

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mundo Interligado.....	38
Figura 2: Tecnologias que revolucionaram a década.....	42
Figura 3: Expressão histórica da sociedade pela trajetória econômica mundial .....	47
Figura 4: Núcleo gravitacional com conjunto de princípios e práticas da Web 2.0 .....	65
Figura 5: Esquema de mudança da Web 1.0 a Web 3.0 .....	66
Figura 6: Descrição das redes sociais mais populares do mundo .....	70
Figura 7: Tipos de redes sociais .....	75
Figura 8: Percurso do consumidor.....	77
Figura 9: Número de coisas ligadas à Internet e o número de pessoas no planeta. ....	78
Figura 10: Domínios relevantes e principais cenários de aplicações da IoT .....	81
Figura 11: Os papéis permutáveis dos marketings tradicional e digital.....	90
Figura 12: O novo consumidor social .....	94
Figura 13: A mudança do caminho do consumidor em um mundo conectado .....	95
Figura 14: Quadro de Modelo de Negócios – Canvas.....	117
Figura 15: Mapa de Empatia .....	118
Figura 16: Tabela de conteúdo para construção de personas .....	123
Figura 17: A apresentação do Room Mate Carla em Barcelona .....	133
Figura 18: A apresentação do Room Mate Mario em Madrid .....	133
Figura 19: Diálogo nas redes sócias do hotel.....	135
Figura 20: Diálogos do Zeca Aveiro .....	137
Figura 21: Diálogos da Maria Bonita .....	138
Figura 22: Diálogos do Curió (Bode) .....	139
Figura 23: Diálogos do Curió dia dos pais.....	140
Figura 24: Evolução das logomarcas da UA (40º aniversário para o 44º). ....	141
Figura 25: Diálogo da Universidade de Aveiro.....	143
Figura 26: Diálogos da Universidade de Aveiro com a presença dos alunos .....	143
Figura 27: Aposto de leveza no discurso do cemitério .....	145
Figura 28: Diálogo humorado e inclusivo .....	146
Figura 29: Estrutura da tese .....	151
Figura 30: Áreas centrais do enquadramento teórico da investigação .....	152
Figura 31: Modelo teórico Business Affective Persona – BAP .....	153
Figura 32: <i>Business Affective Persona</i> – BAP .....	160

Figura 33: Passo (1) Canvas .....	161
Figura 34: Canvas .....	162
Figura 35: Etapa (2) Mapa de Empatia .....	165
Figura 36: Mapa de Empatia .....	167
Figura 37: Enredos do ambiente de negócios e dos consumidores.....	174
Figura 38: Linha do tempo dos enredos 1 e 2, personagens e fatores principais para uma história emocional.....	178
Figura 39: Etapa (4) .....	180
Figura 40: Fusão dos enredos.....	182
Figura 41: Etapa (5) .....	184
Figura 42: Diálogo .....	186
Figura 43: Etapa (6) .....	190
Figura 44: Desenho da pesquisa.....	202
Figura 45: Divisão territorial da região: NUTS III e Municípios .....	203
Figura 46: Juntas da Freguesia .....	203
Figura 47: Zona onde o restaurante estudo de caso está localizado, União das Freguesias da Glória e Vera Cruz .....	205
Figura 48: Fachada do restaurante Saladas + .....	222
Figura 49: Logomarca do restaurante .....	225
Figura 50: Avaliação dos consumidores na <i>Fanpage</i> do restaurante .....	226
Figura 51: Instagram do restaurante .....	226
Figura 52: <i>Website</i> do restaurante Saladas + .....	227
Figura 53: <i>Selfie</i> do primeiro dia de aplicação do modelo BAP .....	231
Figura 54: Canvas preenchido pela equipe de colaboradores .....	232
Figura 55: Perfis dos segmentos de clientes criados pela equipe.....	236
Figura 56: Mapa de Empatia do segmento de consumidor 1 .....	237
Figura 57: Mapa de Empatia do segmento de consumidor 2 .....	238
Figura 58: Mapa de Empatia do segmento de consumidor 3 .....	239
Figura 59: Mapa de Empatia da empresa.....	241
Figura 60: Persona empresarial Saladas + .....	243
Figura 61: Mapa da empresa finalizado .....	243
Figura 62: Linha do tempo do ambiente de negócios e dos consumidores.....	245
Figura 63: Enredos preenchidos pela equipe de colaboradores.....	246
Figura 64: Fusão do trabalho de cocriação .....	251
Figura 65: O gato, Frederico .....	253

Figura 66: A periquita, Sirigaita .....	254
Figura 67: <i>Storytelling</i> Saladas + (História fictícia baseada em história real).....	255
Figura 68: Enredo para vídeo .....	256
Figura 69: Mural de fotos humanas .....	258
Figura 70: Agradecimento a participação do Mural Humano.....	259
Figura 71: Interação para descobrir as mascotes .....	260
Figura 72: Apresentação das mascotes .....	261
Figura 73: Objetos que remetem às mascotes .....	262
Figura 74: Espaço kids do restaurante.....	263
Figura 75: Mascotes com a temática da Copa do Mundo .....	263
Figura 76: Nuvem de profissões.....	281
Figura 77: Diálogos analisados pelo grupo focal de consumidores .....	296
Figura 78: Nuvem de padrões, constâncias e sentidos (gestão/colaboradores/consumidores)	299
Figura 79: Quadro do <i>feedback</i> da empresa preenchido pela gestão .....	301

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Usuários da Internet no mundo .....	48
Gráfico 2: Usuários da Internet por região .....	49
Gráfico 3: <i>Ranking</i> das redes sociais mais populares em todo o mundo .....	69
Gráfico 4: Melhores técnicas de marketing digital em 2017 (%) .....	91
Gráfico 5: Gênero .....	277
Gráfico 6: Faixa etária .....	278
Gráfico 7: Nacionalidade .....	279
Gráfico 8: Como tomou conhecimento do restaurante .....	282
Gráfico 9: Quais motivos para escolher o restaurante .....	283
Gráfico 10: Com que regularidade frequenta o restaurante .....	284
Gráfico 11: Que meios de comunicação do restaurante conhece .....	285
Gráfico 12: Que meios utiliza para se comunicar com o restaurante .....	286
Gráfico 13: O que gostaria de ver mais vezes como conteúdos .....	287
Gráfico 14: O que falta às empresas para se ligarem com os seus consumidores de forma afetiva e empática.....	288
Gráfico 15: O que costuma prender à atenção de imediato nas histórias.....	289
Gráfico 16: Qual o sentimento que desperta no consumidor ao conhecer histórias de pessoas que começaram suas empresas com desafios, mas tiveram um desfecho de sucesso .....	290
Gráfico 17: Gostaria de conhecer a história do restaurante, sua "razão" de existir .....	291
Gráfico 18: Os motivos para querer conhecer a história .....	291
Gráfico 19: Se o restaurante fosse uma pessoa, que características humanas lhe daria .....	292
Gráfico 20: Relacionamento com o Saladas + em um sentimento .....	293

## LISTA DE ABREVIATURAS

BAP	<i>Business Affective Persona</i>
PME	Micro, Pequena e Média Empresa
SRS	Sites de Redes Sociais
DARPA	Departamento de Defesa dos Estados Unidos
ARPANET	<i>Advanced Research Projects Agency Network</i>
CONAR	Conselho de Autorregulamentação Publicitária
IoT	Internet das Coisas
IA	Inteligência Artificial
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
CISCO	Companhia multinacional de soluções para redes e comunicações
IBSG	<i>Internet Business Solutions Group</i>
CERP	<i>Cluster of European Research Projects on the Internet of Things</i>
VUI	Voice-User Interface
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
UGC/CGC	Conteúdo Gerado pelos Usuários/Consumidores
DMO	Organizações de Gestão de Destinos

## CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

### 1.1 TEMA E RELEVÂNCIA

São muitos os questionamentos levantados quando o assunto em questão envolve a sociedade e o meio digital. Entre esses dois temas não é raro observar, ler e discutir coisas simples como, por exemplo, moda, modos, processos antigos que voltam a ser valorizados na vida das pessoas; profissões que deixam de existir e nem sempre se sabe para onde vão esses profissionais; e que o digital parece adquirir características humanas e muitas vezes suprir as lacunas deixadas abertas pelas relações humanas. Com a entrada do mundo digital na vida da maioria das pessoas, muitas pesquisas surgem sobre o relacionamento entre pessoas, organizações, marketing, comunicação, entre outros, quer seja pela sua ausência e meio ou pela sua emergência de adaptação. Fazendo uma analogia com o comportamento nostálgico das pessoas e o ambiente digital, é como se de tempos em tempos a sociedade optasse por “reiniciar” suas operações recuperando o *backup* do HD externo, em outras palavras, é percebido por essas e outras questões que a sociedade (re)pensa a criação de laços e sua humanização (Câmara, Signoretti, Costa, & Soares, 2018).

A sociedade é um objeto de estudo da sociologia e da antropologia e comum as ciências sociais e humanas. Nos dicionários (Durozoi, Roussel, & Appenzeller, 2005), encontra-se a definição da palavra sociedade, no sentido lato, designada como todo o conjunto de indivíduos no qual se constata relações regradas e serviços recíprocos. Agregado a esse conceito, conjunto de membros de uma coletividade subordinados às mesmas leis ou preceitos. Entretanto, em um contexto de globalização, as relações sociais não se confinam mais nos limites das sociedades nacionais, elas tendem a estender-se para além de suas fronteiras geográficas. As relações atuais são vistas como transnacionais, transculturais e atualmente, ciberculturais. Vários sociólogos debatem a questão de que os limites físicos do conceito de sociedade atrelado aos discursos políticos e leis do Estado-nação, tem se mostrado incapaz de analisar as diferentes formas e relações sociais existentes na sociedade contemporânea (Martins, 2012; Elliot & Turner, 2012; Gane, 2004). O mundo parece plano como diz Thomas Friedman (2005) e não há distância geográfica onde a Internet não possa proporcionar uma aproximação das pessoas que dela se utilizam para manter contatos entre si.

No mundo dos negócios, essas constantes ocorrências na mudança de comportamento da sociedade desafiam a capacidade das organizações em geral de entender e dominar hábitos de consumo (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2012, 2017; Longo, 2014; Shimp & Madden, 1988; Ulrich, 2016). Na busca por alternativas, faz-se necessário entender o cenário do mercado atual em relação ao relacionamento com o consumidor. No século XXI, após 20 anos do período pós-industrial e de

várias fases históricas, a economia deixou de ser baseada nos moldes industriais para ser digital e baseada no conhecimento (Toffler, 1980; Kotler et al., 2012, 2017). De acordo com Meira (2013), desde que a internet começou a afetar os negócios, um grupo de pessoas escreveu no final da década de 1990, noventa e cinco declarações sobre como seria o mercado no mundo em rede. Tais declarações, sob o nome de *cluetrain*, disponíveis em site e traduzidas em várias línguas, trazem ideias genuínas, entre elas a que a presente tese pretende argumentar: ‘Mercados são conversações entre pessoas conduzidas em uma voz humana’ (Levine, Locke, & Searls, 2009; Meira, 2013).

Nessa mais de uma década adentrando ao século XXI, como previam as declarações do *cluetrain*<sup>1</sup>, o mercado está em rede, e está no centro das preocupações empreendedoras. O espaço na Web proporciona interatividade, relações pessoais, informação, negociações, notícias, compras e outras necessidades. O fenômeno das redes sociais proporcionado pela interatividade da Web 2.0 empoderou o consumidor com informação, tecnologia e inovação (O’Reilly, 2007; Kaplan & Haenlein 2010). É cada vez maior a quantidade de pessoas que comunicam entre si, posta fotos, fazem cadastros, lançam dados, compram na *web*. A relação de confiança construída entre empresa/consumidor já não depende de limites físicos e esse impacto direto nas relações de confiança também está ligado à enorme quantidade de registros pessoais na rede (Longo, 2014; Carpanez & Bertolotto, 2016). Segundo Di Felice (2016), “a confiança pressupõe receber bem algo de uma fonte segura e esta forma unilateral de comunicação já não é tão comum”. As pessoas passaram a checar os dados, juntá-los e associá-los a outras informações, construindo assim um novo tipo de narrativa. Essa nova narrativa comunicacional leva em consideração a mescla online e *offline* (que aqui é considerado como a era pós-digital), de vários fatores no processo de construção da confiança e conexão. Num processo tradicional (*offline*) essa construção considera, por exemplo, a imitação da voz, expressões faciais e postura corporal; no processo do espaço digital (*online*) normalmente são considerados, nomeadamente, o tipo de conteúdo postado, a forma de escrever, os emojis, as acentuações (Carpanez & Bertolotto, 2016; Burgos, 2007; Brito & Melo, 2009). A popularização dos emojis é outra prova da necessidade da mescla digital (*online*) /presencial (*offline*) que a era pós-digital impõe. Estes são ícones (desenhos) que expressam reações humanas e encontram-se disponíveis nos teclados dos *smartphones* e redes sociais como Facebook. Payack (2014) justifica a ascensão desses ícones pela “junção perfeita entre criatividade, tecnologia e internet”, condizente com os moldes da economia contemporânea digital, do conhecimento, da colaboração, da tentativa de chamar a atenção e de suprir a necessidade de afetividade.

---

<sup>1</sup> <http://cluetrain.com/portuguese/index.html>



Ainda nesse contexto, impulsionados pelo marketing digital e pelas vendas diretas, é cada vez mais manifestado em comerciais, postagens nas redes sociais e publicidade a preocupação com o outro na personalização de serviços e na transmissão de emoções humanas. Ícones do mundo empresarial como Coca-cola, Disney, Harley Davidson e outros, procuram transmitir aos consumidores a sua identidade, personalidade, afetividade e forte proposição de valor (Bovet & Martha, 2001; Kotler et al., 2012; Jara & Skarmeta, 2012, 2017), através de mensagens subliminares empáticas do tipo, “eu me preocupo com você” ou “eu sou como você”. O efeito destas mensagens na comunicação do marketing é nomeado pelos autores supracitados, como as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano, sob o nome de marketing 3.0, e atualmente 4.0. A existência de novas versões nos negócios, como o caso da *web* e do marketing e tantos outros setores, está atrelada à adaptação contínua que é requisito essencial do sucesso de produtos e serviços no mercado atual. Esses casos, entre outros, reiteram a afirmativa de vários estudiosos e profissionais que tratam de tendências empreendedoras: “Nunca foi tão importante para o sucesso de um negócio a habilidade de se transformar” (Kotler et al., 2012, 2017; Longo, 2014; Meira, 2013; Ulrich, 2016).

Entretanto, toda essa fluidez dos negócios que está ditando as novas regras de mercado hoje, revela um dinamismo constante e uma necessidade de desprendimento de saberes antigos. Com efeito, a maioria das organizações ainda pensa nos moldes da economia baseada na indústria e lida mal com a intervenção direta e participativa desse novo consumidor. Pode parecer um assunto já resolvido, mas não é, grandes e pequenas empresas deixaram e ainda deixam de existir por falta de adaptação, inovação e transformação. E os motivos, além da substituição de muitas profissões por novas, permeiam o fato de que, muitas empresas não conseguem se comunicar com seus consumidores, apesar de saberem de suas necessidades, expectativas e, mesmo seguindo os padrões de qualidade, não inspiram confiança, não geram conexão. O modo em que a comunicação com o consumidor é feita, na sua grande maioria, não ocorre de modo natural, tratando-se de um *script*, uma sequência de ações pré-programadas e bastante inflexíveis. Exemplo disso são os *call-centers*, onde normalmente o consumidor se depara com um atendimento desumanizado (Meira, 2013). As organizações usam o espaço web para uma comunicação visando um relacionamento, mas, salvo exceções, chegam ao insucesso com páginas comerciais cheias de texto, poluídas de fotos e informações que não diferem em nada de um *script* pronto e mecânico. Por isso, muitas páginas organizacionais e redes sociais terminam oferecendo a mesma comunicação estática e unidirecional que os espaços da web oferecem. Consequentemente, a estratégia para as redes sociais nada mais é do que uma cópia da estratégia puramente informativa da web. Nesse novo conceito de serviços e produtos revolucionários, não basta só fazer pesquisas com clientes para saber as suas necessidades, desejos, expectativas, sendo igualmente necessário saber quais são as emoções por trás dessas

expectativas, assim como ser capaz de integrar empatia e entregar emoção junto com os produtos e serviços (Matheson, 2016).

Todo esse dinamismo nas relações de vida e trabalho, diagnosticado por Bauman (2001), como modernidade líquida, demonstram o desgaste que a própria esfera do trabalho vive à medida que se torna um campo fluido desregulamentado. No setor do Turismo essa foi uma das grandes motivações que levaram a ideia desta investigação. Todas essas questões de adaptação, desregulamentação e extinção de empresas chamaram a atenção da investigadora desta tese que desde que ingressou na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Natal/Brasil, vem desenvolvendo trabalhos com ênfase em Agências de Viagens e mais recentemente em tecnologias e integração social. Os agentes de viagens, por sua vez, ainda vivem um tempo de estrangulamento do seu próprio mercado, principalmente em razão dos desvios gerados pelos processos de venda direta.

Por essas questões, a princípio, a proposta de uma modelo afetivo de gestão da comunicação que proporcionasse um *self* humano das empresas (persona), se limitava apenas a esse tipo de negócio. Contudo, a medida que as pesquisas se intensificaram e surgiram mais estudos sobre a maneira ineficiente de como empresas se comunicam em meio a uma cultura digital, perdendo a confiança do consumidor para a opinião de amigos e influenciadores das redes sociais, a proposta atual, ampliou o objeto da investigação para qualquer padrão de negócio. O caso é que o ambiente dos negócios mudou e o grau de incerteza e complexidade está mais influente nas empresas. Essas mudanças estão relacionadas a alguns fatores como a globalização, a cultura, a política, novos competidores, consumidores mais exigentes e mudanças tecnológicas constantes. No entanto, muitas dessas transições não são percebidas em decorrência da velocidade que elas acontecem. Essas são algumas das questões do porque as empresas precisam pensar nisso.

Nesse sentido, a era pós-digital configura-se num cenário de indivíduos cada vez mais tecnológicos que já não se relacionam com empresas e pessoas da mesma forma, cabendo as empresas não só usar as estratégias de criação de personas para identificar os segmentos de clientes, mas essencialmente, para se auto identificar (*self*). Saber fazer a gestão da própria persona (*self*) de forma empática é fundamental para ser reconhecido pelo mercado e pelas facetas individuais de cada indivíduo. O que se discute nesta tese é que ao consumir um serviço ou produto, o consumidor adquire muito mais do que o conteúdo em si. O significado histórico atribuído a quem oferta esses produtos tem uma importância significativa na conexão, na atenção e principalmente em um conjunto de fenômenos afetivos como, emoções, tendências, paixões, sentimentos, entre outros.

Ponderando essas questões e para pensar sobre como estabelecer esse diálogo humanizado é que esta tese propõe o modelo *Business Affective Persona* – BAP, o qual se apresenta no Capítulo 3. Diferente do que o *Brand persona* do marketing digital propõe para usar um conjunto de estratégias traçadas e executadas por uma empresa a fim de popularizar sua marca, o modelo BAP, propõe um

processo sistêmico de estratégias da comunicação a fim de popularizar o que existe por traz das marcas, as características humanas das empresas. Sugere-se, na proposta em questão, uma adaptação do modelo já existente do método persona focado no usuário, para um cujo foco seja a empresa. Envolvendo algumas estratégias de negócios e design, como *Storytelling*, *Canvas* e Mapa de empatia. O foco na “empresa” significa construir um perfil “humano” das empresas para fornecer uma base comum no processo de comunicação com os consumidores. *Business Affective Persona* – BAP - é a proposta de um modelo afetivo da gestão da comunicação facilitador para que as empresas construam seu *self*, ou seja, personas empresariais que adequam a comunicação organizacional a nova narrativa comunicacional.

## 1.2 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Ponderando o cenário apresentado na introdução desta tese e nos estudos de Personas (Cooper, 2004; Pruitt & Adin, 2006; Mikkelsen & Lee, 2000) e os que defendem a busca da “voz humana” na comunicação de empresas (Levine, Locke, & Searls, 2009; Meira, 2013; Carrera, 2016), assim como, a conversa como um modelo para todas as interações digitais (Hall, 2018) e pessoais, parte-se da seguinte pergunta:

“Como criar um modelo comunicacional afetivo e empático que possa gerar conscientização sobre quem a empresa é (*self*) e como quer ser percebida junto aos seus públicos, mantendo a vigilância sobre a coerência entre o discurso e a prática?”

Tendo em conta essa delimitação e para melhor responder as indagações implícitas a essa questão, foi proposto uma divisão de perguntas que vão sendo respondidas conforme as três partes desta tese, conforme apresentada a seguir:

<b>Parte 1</b>	Quais princípios e procedimentos integrar em um modelo de comunicação empresarial afetivo?
<b>Parte 2</b>	Qual a percepção da gestão, da equipe de colaboradores e dos consumidores da empresa estudo de caso, relativamente a proposta do modelo BAP?
<b>Parte 3</b>	Quais os pontos fortes e as fragilidades do modelo BAP aplicado na empresa estudo de caso?

### 1.3 OBJETIVOS (GERAL E ESPECÍFICO)

Esta tese tem como objetivo geral “propor um modelo comunicacional afetivo de criação e gestão de personas empresariais empáticas”. Diferente do uso de personas na criação de perfis de consumidores, esta tese desafia o padrão já estabelecido para propor a criação de perfis de empresas, acrescido da proposta de uma metodologia que mantenha o diálogo com seus pares. Ao cruzar o foco no ser humano com as questões empresariais, acreditasse que o modelo BAP proporcione soluções de impacto, audiência e de real valor para o negócio. Sob esta abordagem e tendo como objeto de estudo as empresas e mais especificamente, a comunicação da era pós-digital, definiram-se alguns objetivos específicos, que permitissem esclarecer a questão de investigação:

#### Geral:

“Propor um modelo afetivo de gestão da comunicação de empresas a partir da criação de uma persona empresarial (*self*), buscando manter a vigilância sobre a coerência entre o discurso e a prática de forma empática”.

#### Específicos:

<b>Ob1</b>	Criar uma persona empresarial;
<b>Ob2</b>	Criar uma <i>Storytelling</i> da persona;
<b>Ob3</b>	Adaptar o modelo de negócios ao ambiente afirmando a identidade empresarial;
<b>Ob4</b>	Melhorar a relação de confiança com o consumidor mantendo uma narrativa afetiva e empática;
<b>Ob5</b>	Propor equilíbrio, base comum, através de um diálogo coerente entre o discurso e a prática.

### 1.4 HIPÓTESES

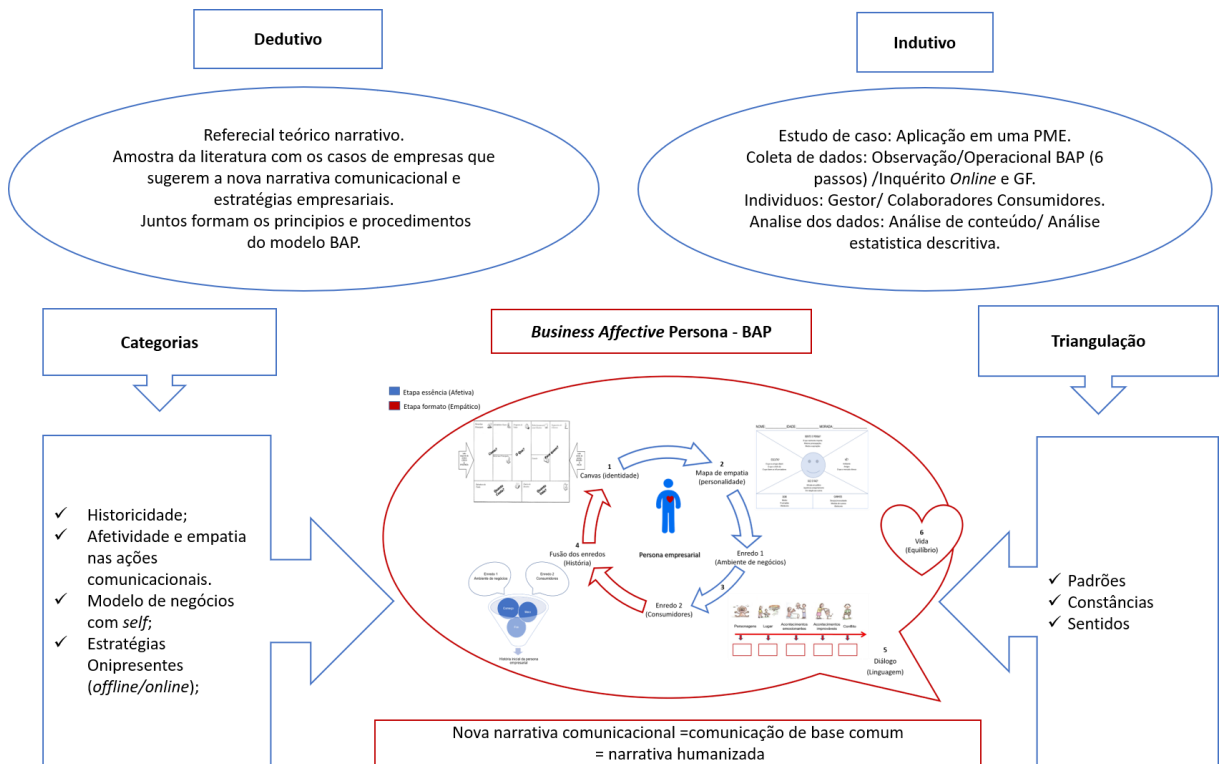
Decorrente das questões de investigação formuladas, dos objetivos gerais e específicos enunciados, assim como os princípios e procedimentos integrados a proposta do modelo BAP, foram definidas algumas hipóteses. Nesta tese, essas hipóteses permitem previsões sobre algumas relações entre padrões, sentidos e constâncias, principalmente, porque juntas, são um desdobramento da questão principal desta tese que prediz todo um conjunto de resultados que essas estratégias individualmente são capazes de oferecer aos seus utilizadores. Deste modo, foi definido as seguintes hipóteses:

<b>H1</b>	As organizações existem pelas pessoas que as formam e podem ser considerados “organismos vivos”, constituído de emoções, personalidade e todas as partes afetivas que compõem uma pessoa. Ou seja, uma empresa pode ser representada por uma PERSONA.
<b>H2</b>	Existem ameaças e oportunidades na comunicação transmidiática da era pós-digital e as organizações necessitam aproveitá-las na implementação de estratégias competitivas. Ou seja, precisam de uma persona para representá-las nos seus vários canais de COMUNICAÇÃO.
<b>H3</b>	O relacionamento entre pessoas é uma das melhores maneiras de conhecer a realidade de um serviço/produto. Ou seja, a empresa precisa de uma persona para construir esse relacionamento EMPÁTICO.
<b>H4</b>	Biologicamente a necessidade humana de humanizar coisas, se conectar, cooperar e mostrar empatia tem sido parte da formação de padrões dos humanos. Ou seja, imaginar uma empresa humana, pode ser uma questão de buscar MODELOS para isso.
<b>H5</b>	Supõem-se, que quando há personagens afetivos como uma “representação” de organizações, os consumidores começam a interagir com esses personagens como se fossem humanos. Ou seja, alguns personagens podem criar vida própria e CONSTRUIR INTERAÇÕES com os consumidores.

## 1.5 VISÃO GERAL DA METODOLOGIA

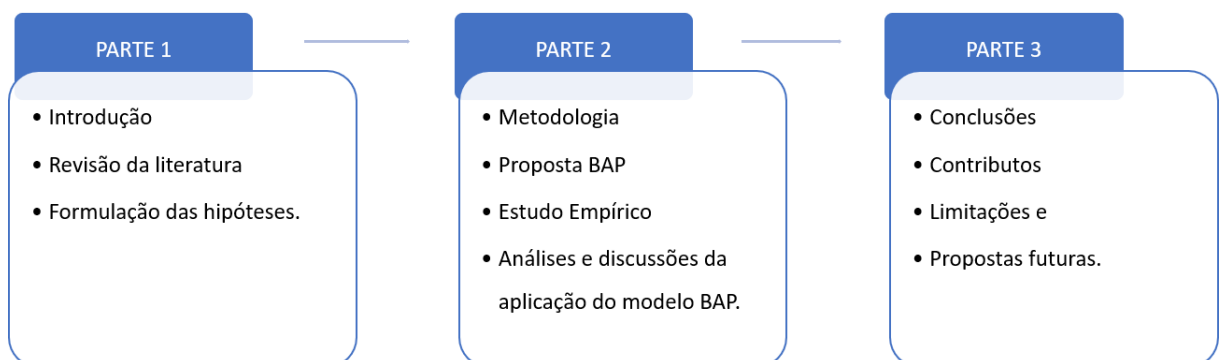
A ideia por trás destas proposições é, usando um modelo afetivo, fazer com que, em um determinado contexto, a comunicação do “negócio” possa ser percebida por um consumidor como sendo um comportamento presumivelmente humano e que a empresa mantenha esse diálogo e atualização com o seu público nos seus canais de comunicação de forma coerente. Para tanto, a proposta de uma criação de modelo afetivo sob o nome de *Business Affective Persona* - BAP, embasada em um conjunto de estratégias empresariais que veem obtendo êxito em suas ações de comunicação, discute um processo viável.

Quanto ao método de pesquisa, em se tratando da criação de uma persona da empresa que interaja com os consumidores nos mais diversos canais e cenários do relacionamento pessoal humano, faz-se necessário o delineamento de um método próprio, o qual seguirá o seguinte plano estratégico de pesquisa:



## 1.6 ESTRUTURA DA TESE

A tese está dividida em três partes. A primeira parte refere-se ao capítulo 2, com o enquadramento teórico sob as temáticas de teorias sociológicas e os desafios do pós-digital, o pós-digital e os processos comunicacionais, por fim, os desafios empresariais no contexto pós-digital.



No capítulo 2, a primeira temática (secção 2.1) discute que o surgimento da sociologia se deu em meio as mudanças e as transformações da vida social e faz uma breve reflexão acerca dos contornos da nova configuração histórica desde o período clássico até o contemporâneo. Evidencia que a formação e a existência de uma “sociedade”, independente de motivações capitalistas ou não, é intrínseca a geração de riqueza e, por consequência, aborda o problema desta tese com a emergência

de uma narrativa de base comum para a sobrevivência das organizações na era atual. Caracteriza a era atual como pós-digital para advertir a necessidade e urgência de uma comunicação ubíqua e multidirecional entre empresas e consumidores. Examina que independente do negócio ser virtual ou físico, o consumidor atual, é digital.

A segunda temática (2.2), analisa a comunicação da era pós-digital e como as organizações vem lidando com essa nova narrativa. Apresenta um conjunto de teorias que discutem esses novos hábitos e costumes no ciberespaço, assim como, competências e habilidades para se conjecturar uma base comum, empática, afetiva e fluida de adaptação a comunicação que vem sendo exercida no contexto transmidiático dos dias atuais. Discute o protagonismo das pessoas como consumidores, autores e fãs e, os negócios afetivos impulsionados pela economia afetiva

A terceira temática (2.3) apresenta a proposta do modelo e os procedimentos para construção de personas empresariais, nominada *Business Affective Persona* – BAP. Dividida em duas etapas de seis passos, a proposta é tanto criar a persona da empresa quanto lhe atribuir uma história de vida e equilíbrio entre o discurso e a prática do diálogo para as organizações atuarem nos seus canais de comunicação.

A segunda parte desta tese refere-se ao capítulo 3, com os procedimentos metodológicos e empíricos, apresentação da proposta do modelo BAP, instrumentos de recolha e tratamento dos dados e a terceira e última parte, refere-se aos capítulos 4 e 5 apresentando a aplicação do modelo em uma empresa, as análises, discussões e as conclusões.





## **CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO**

### **INTRODUÇÃO DA PARTE 1 DA TESE**

Este capítulo corresponde a primeira parte desta tese e apresenta o enquadramento teórico da investigação divididos em três temáticas/secções. Nas secções (2.1, 2.2 e 2.3), efetua-se uma abordagem narrativa e descritiva de algumas teorias sociológicas que proporcionam entender as mudanças sociais fomentadas pela tecnologia que afetam diretamente a forma como as pessoas e consequentemente as organizações se comunicam. Na secção 2.1 é feito uma observação do mundo num recorte histórico do séc. XIX ao XXI de evolução de alguns princípios teóricos da sociologia, indicando tendências de novos estudos sobre comunicação e tecnologia.

Diante desses acontecimentos, caracteriza-se a era atual como pós-digital. Na secção 2.2, aborda-se os novos processos comunicacionais, e a necessidade dos negócios se adaptarem à natureza mutável dos caminhos do consumidor na economia digital. Na secção 2.3, apresenta-se como os negócios estão reagindo a essa economia e seus desdobramentos com foco na afetividade e na atenção, sendo dado exemplos específicos de estratégias e empresas que serviram de base para a proposta do Modelo BAP. Finaliza-se o capítulo 2 com uma conclusão e uma tabela síntese das principais teorias abordadas.

### **2.1 TEORIAS SOCIOLÓGICAS E A COMUNICAÇÃO PÓS-DIGITAL**

De acordo com um dos sociólogos mais importantes da modernidade, Zygmunt Bauman (1925-2017), a sociedade atual encontra-se sitiada por duas frentes: de um lado, um mundo globalizado, que já não estrutura as regras antigas; de outro, uma política de gestão de vida cada vez mais “líquida” e mal definida (Bauman, 2008). Nessa vertente, nas últimas décadas, a era digital gera um crescente interesse na comunidade científica, inquietude na vida social e consequentemente grandes mudanças na forma de comunicação. É natural que todo surgimento de uma nova era suscite aprendizado, readaptação e conhecimento. Partindo desse pressuposto e do entendimento de que a sociologia é a ciência que estuda as relações entre as pessoas que pertencem a uma comunidade ou aos diferentes grupos que formam a sociedade (Lenski, Lenski, & Nolan, 1974; Martins, 1994), está temática abordará alguns conceitos considerados chave para esta investigação.

Esse recorte teórico considerado histórico-social, remonta há várias áreas do conhecimento humano ao entender que os termos sociedade e comunicação da era digital são abordagens interdisciplinares. Filósofos, sociólogos, antropólogos, economistas, humanistas da comunicação

(McLuhan, 2005; Bauman & Penchel, 1999; Kotler et al., 2012, 2017), possuem o intuito comum de repensar as regras de gestão de vida. Por isso, este capítulo tem como objetivo principal, entender as dinâmicas que conduzem a sociedade a novos rumos e comportamentos, afim de conhecer analisar e, eventualmente, dar forma a era "Pós-digital". O que, para essa investigação, se configura em indícios de novos conceitos para o desenvolvimento social dessa cultura digital. Para contextualizar essas dinâmicas, o termo pós-digital será adotado ao longo desta investigação como uma segunda fase da sociedade da informação, que envolve o sentido amplo da palavra como nos estudos de Walter Longo (2014), sobre a ubiquidade do digital e como nos estudos da sociedade em rede de Castells (2016) e Himanen (2006), que caracteriza a atual condição da sociedade do século XXI.

### 2.1.1 Do clássico ao moderno pós-digital

O percurso para discutir a sociedade pós-digital diante do conflito de identidade pelo qual o conceito de sociedade vem passando em um contexto de globalização e fronteiras, percorre o caminho do clássico ao moderno. Repensa como se deu a criação dos laços sociais e o entrelaçamento entre os pensadores e as reflexões acerca das teorias da comunicação.

Segundo alguns pensadores clássicos e contemporâneos (Berger, 1980; Comte & de Moraes Filho, 1989; Costa, 1992; Ritzer, 1975; Cardoso & Castells, 2005; Wallace & Wolf, 2006), o acelerar do pensamento sistemático sobre o mundo social e a emergência de um estudo científico, começou com a confluência de eventos na Europa, por um lado, a Revolução Francesa e por outro, a Revolução Industrial. Dessa situação, antigos sistemas feudais abrem caminho para o trabalho autônomo que promovia a indústria nas áreas urbanas. Quando novas formas de governo começaram a desafiar o poder das monarquias, as instituições da sociedade, emprego e receita, planos de benefícios, comunidade, família e religião, foram alterados para sempre. Como era de se esperar, as pessoas ficaram inquietas com a nova ordem que surgia e começaram a pensar mais sistematicamente sobre o que as mudanças significavam para o futuro.

Nessa perspectiva, o termo “sociologia” foi criação de Augusto Comte (1798-1857). A sua etimologia remete a duas palavras, uma do latim e a outra de origem grega. São elas o vocábulo latino *socius*, que significa “associação” e o grego *logus*, que tem significado de “estudos” (Durozoi, Roussel, & Appenzeller, 2005). Desse modo, Augusto Comte, mentor e iniciador da corrente filosófica Positivista surgida na França, no começo do século XIX, quis fazer da ciência da sociedade uma ciência das modernas sociedades industriais. Com o intuito de tirar a tutela da teologia e da metafísica (o que está além da física) do saber social. Ele procurava substituir os deveres morais pelos juízos de fato. Tal como se opunha à teologia e a metafísica, a sociologia nasceu como reação ao que os sociólogos chamam de

materialismo dialético, que considera o universo como um todo rigorosamente material e dinâmico, e ao pensamento socialista, que confronta o liberalismo e o capitalismo (Comte, 1855, 1977).

De tal modo, a ciência social teve seus primeiros passos percorridos na longa e difícil demanda de um estatuto e de uma autonomia científica, além de ideias confusas quanto aos limites epistemológicos, tanto temporais como espaciais, confundida com disciplinas afins, ou até com os próprios fatos sociais que analisa até os dias de hoje (XXI). A filosofia Positivista de Comte corresponde a uma forma de entendimento do mundo, do homem e das coisas em geral. Comte, entendia que os fenômenos da natureza se acham submetidos a leis naturais, que a observação descobre, que a ciência organiza e que a tecnologia permite aplicar, preferencialmente em benefício do ser humano (Lins, 1967; Molina Enríquez, 1906; Cruz, 1989). De modo simplificado, a sociologia surgiu nas universidades e na modernidade com o *slogan* de “ajudar os administradores a administrar as pessoas”, como persuadir as pessoas a seguir a sua própria ideia de ordem. Contudo, apesar da iniciação em sistematizar o mundo social, Augusto Comte não é considerado o pai da sociologia. Segundo Cruz (1989), a teoria positiva de Comte, limitou a inovação ao método e quem a estendeu ao objeto e levou o título, foi Emile Durkheim.

Dentro desse contexto histórico-social e baseada na antologia sociológica do autor Cruz, um breve recorte dos sociólogos clássicos que continuam modernos, por possuírem uma definição de sociedade que acompanha os dias atuais, será revisto na tríade: David Emile Durkheim (1856-1917), Karl Marx (1818-1883) e Max Weber (1864-1920). Convencionalmente, Durkheim, com Karl Marx e Max Weber, são citados como os principais arquitetos da ciência social moderna e pai da sociologia, assim como, pais fundadores europeus do pensamento comunicacional (Sousa, 2003), dimensão intrínseca a esta investigação.

No que se refere ao sociólogo e filósofo francês David Émile Durkheim, cada um dos seres humanos compõem uma sociedade através da sua função, da sua representação (Durkheim, 1995). Esta sociedade organizada impõe regras a esse indivíduo, das quais na grande totalidade ele já nasce sem ter participado das suas organizações. Essas regras impostas fazem com que esse indivíduo não as tendo cumprido, seja punido. No entendimento de Durkheim, as ações que não são cumpridas como deveriam, surgem em função de falhas das instituições que deveriam preparar esse indivíduo para viver na sociedade, os dispositivos sociais de controle, como a família por exemplo. Então, quando falha a família, ou a escola, ou o mundo do trabalho, esse indivíduo pode entrar num vício contrário as das regras daquela sociedade. Para o sociólogo, os fatos sociais é que compõem a sociedade. Esses fatos são categorizados como: Geral: aqueles de domínio público (Ex. o indivíduo precisa andar vestido, obedecer ao sistema de trânsito e etc.), pois fazem parte de um sistema de organização e todos aceitam; Exterior: independem da vontade do indivíduo, nem sempre participam desses eventos (Ex:

o legislativo); Coercitivo: impostos, não tem a menor possibilidade de o indivíduo ter ação sobre eles (Ex: fronteiras do estado, fronteiras do país).

Pautado nessa teoria e com o desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação de massa no início do século XX, despontavam, conseqüentemente, noções fundadoras de uma visão da comunicação como fator de integração das sociedades. Durkheim, como norteador acerca das teorias de comunicação social e fundamentado pelo Positivismo e a Escola Funcionalista, buscava a compreensão dos fenômenos sociais apresentando como objeto de estudo a mensagem na comunicação de massa. Desenvolvida nos Estados Unidos, a partir da década de 1930, os teóricos Funcionalistas pretendiam, através de pesquisas empíricas, aferir o alcance dos meios de comunicação junto ao público, analisar a influência da imprensa e rádio, em especial, no comportamento das massas, o nível cultural, bem como a utilização política dos meios de comunicação (Santos, 1998).

Contraopondo a ideia harmoniosa dos estudos de sociedade e filosofia Positivista de Durkheim, o economista, filósofo e teórico político Karl Marx, vai definir uma sociedade pelos meios de produção (Marx & Engels, 1982, 1998). Com base num pensamento do socialismo científico, para ele a sociedade é composta por um grupo de pessoas que vivem de forma organizada e solidária. Vivem do seu trabalho e esse trabalho é organizado para que cada um dos indivíduos tenha sobre este o poder de aquisição dele. Tudo que é produzido é dividido igualmente para todos. Para cada sociedade o meio de produção vai definir que tipo de sociedade é existente, por exemplo, a sociedade capitalista se origina e se fortalece na questão do lucro, e já a sociedade socialista prefere a igualdade de direitos sobre todos. A produção no socialismo está sob o controle do estado para que todos tenham os mesmos direitos e no capitalismo, na mão de poucos. Conseqüente, nas primeiras décadas do século XX o público deparava-se com novas formas de comunicação, jornais diários, filmes cinematográficos, radiodifusão, um avanço na indústria cultural. À luz de Karl Marx o capitalismo está diretamente relacionado à indústria cultural, já que essa desenvolve padrões repetitivos com a finalidade de formar uma estética voltada para o consumo (Adorno & Horkheimer, 1985). Igualmente, as reflexões nos estudos da comunicação à luz do filósofo, são caracterizadas com temas voltados a produção em série, homogeneização, deterioração dos padrões culturais, massificação e a conseqüente descaracterização original de grupos. Essas reflexões adquirem ênfase na Escola de Frankfurt, desenvolvida nas décadas de 1930 a 1950 na Alemanha, nos Estados Unidos, na década de 1940, cujos teóricos desenvolveram uma teoria crítica da cultura de massa.

Pela visão do sociólogo alemão Max Weber (2001, 2009), a sociedade é aquela composta por um conjunto de ações. Ação social, seria uma conduta humana dotada de sentido, uma maneira de agir que tenha significado. E cada uma dessas ações sociais vão ser orientadas por um motivador que pode se basear sobre as tradições, os interesses pessoais, racionais ou mesmo emocionais. Esses motivadores também têm a ver com ideias, valores e cultura. Segundo Weber, os tipos de ação social

são: Tradicional: determinada por um costume, hábito arraigado; Carismática: não segue as tradições, estabelece novas regras, ultrapassa o previsto; Afetiva: orientada pelas emoções e sentimentos; Racional: determinada pelo cálculo racional que coloca fins e objetivos e organiza os meios para se chegar a determinadas questões; Política: ação de intervenção efetiva, finalidade de todas as instituições e também tem a ver com a perpetuação do poder. O fato é que para haver perpetuação do poder, a ação política precisa exercer três tipos de dominação, a tradicional, a carismática e a afetiva. Se não forem legitimadas essas três ações não existirá ação política. Para Weber, os seres humanos são capazes de agir livremente, tem a condição de moldar o seu futuro e decidir o que virá depois.

Ainda sobre Weber, é considerado um dos fundadores do estudo moderno da sociologia, mas sua influência também pode ser sentida na economia, na filosofia, no direito, na ciência política e na administração. Em 1910, o sociólogo deixava considerável contributo para a sociologia da comunicação. Na primeira reunião da Sociedade Alemã de Sociologia, apontava o conteúdo dos jornais diários como campo de pesquisa pertinente aos programas da instituição. Delineava-se, pois, um campo de estudo genuinamente científico: O de uma sociologia da imprensa. Os contatos dos jornais com os partidos, com o mundo dos negócios, com todos os variados grupos e pessoas que influem na vida pública e que são, conseqüentemente, influenciados por ela, apontavam, naquele tempo e espaço, o campo de investigação sociológica (Rocha, 2015; Moraes, 1983). A seguir, na Tabela 1, uma síntese com foco nas teorias sociológicas clássicas e a comunicação de Durkheim, Weber e Marx:

Tabela 1: Teorias sociológicas da era clássica

	Corrente filosófica	Teorias Clássicas
Séculos XIX/XX	Emile Durkheim (1858-1917) Positivista Escola Funcionalista	Cada indivíduo tem sua função/Sociedade impõe as regras. <b>A mensagem como comunicação de massa.</b>
	Karl Marx (1818-1883) Socialismo Capitalismo Escola de Frankfurt	O que vai definir uma sociedade são os meios de produção. <b>Teoria crítica da cultura de massa.</b>
	Max Weber (1864-1920)	Conjunto de ações, ação social: Tradicional/carismática/afetiva/racional/política <b>A sociologia da imprensa.</b>
Construções	A sociedade prevalece sobre o indivíduo; Contato direto com as ciências naturais; <b>Comunicação como fator de integração das sociedades;</b> Europeia clássica (Europa e Estados Unidos)	

Fonte: elaboração própria.

Sob esse ponto de vista e na busca de respostas para entender a dinâmica social que altera as formas como as pessoas agem e se comunicam, a síntese apresentada na tabela 2.1, apresenta construções teóricas que marcaram o início do século XX.

Na linha de pensamento do século XX, mas ainda nos desdobramentos do pensamento sociológico dos clássicos do século XIX, o estudo contemporâneo da sociologia se difere por eleger novas problemáticas. Como as demais ciências sociais, a sociologia é uma ciência jovem, histórica e movida a problemáticas sempre novas e ligadas a novos contextos (Weber, 1995). Novas problemáticas do século XX, como as ligadas às novas condições de trabalho da classe operária nas sociedades industriais tanto na Europa quanto nos Estados Unidos, o novo sindicalismo que surgiu neste período posterior ao final da II Guerra Mundial (Chapoulie, 1991), e início do século XXI, em especial àquelas questões ligadas à sociedade urbana e industrial, globalização, tecnologia e comunicação, moldam um novo corpo teórico (Bauman, 1999). Pelo grande número de novas problemáticas que circulam nas discussões desses dois séculos, em se tratando de autores contemporâneos, classifica-los e cita-los aqui, é uma tarefa complexa, porque ainda não se tem notícia de uma subclassificação referindo-se à diferença entre os autores contemporâneos já clássicos (Oliveira, 2009). Porém, na base da teoria sociológica moderna está o que disseram Durkheim, Marx e Weber, cada um no seu contexto e na sua dimensão. Para tanto, o que norteou a escolha dos autores referidos a seguir, foram as questões ligadas ao pensamento de sociedade na modernidade, pós-modernidade e comunicação:

O Michel Foucault (1926-1984) foi um pensador francês, filósofo e psicopatologista da segunda metade do século XX. Suas teorias abordam a relação do poder e conhecimento e como elas são usadas como forma de controle social, pensa o mundo em termos de saber-poder. Os discursos expressam uma materialidade que rege a vida, posiciona os indivíduos em espaços sociais e os classifica como dependentes ou comandantes, privilegiados ou desprivilegiados. Ao mesmo tempo, o poder é visto por ele como um exercício, é o ato de conduzir condutas e ordenar as probabilidades, não é concentrado, mas sempre ramificado, se expressa como uma configuração que pode ter matrizes eficientes nos dispositivos de poder, como a escola, a fábrica, o sanatório e etc. Para Foucault a história é essencialmente descontínua, não linear, é cataclísmica, feita de rupturas e discontinuidades (Gonçalves, 2015). A importância de Foucault está na possibilidade aberta que ele deixou para as lutas sociais, para a insurreição dos saberes dominados e para a afirmação de si como elemento político (Miller, 1994).

Em relação ao pensamento comunicacional francês, Foucault reflete, essencialmente, sobre a identidade pessoal, que ele considera ser um processo ativo. Segundo ele, as pessoas não têm uma essência que forme a sua identidade, são as variáveis sociais que levam à construção de interações particulares. A identidade é, portanto, um discurso, não é algo fixo, pois “a identidade é algo

comunicado aos outros nas nossas interações com eles” (Sousa, 2003, p. 476). Foucault exerceu grande influência sobre os intelectuais contemporâneos, ele argumentou em seus trabalhos sobre a influência que a mídia causa no comportamento humano que, “no início das sociedades industriais, instaurou-se um aparelho punitivo, um dispositivo de seleção entre os normais e os anormais”. Esse pensamento de Foucault entrava nas discussões em torno da comunicação de massa e dos efeitos da mídia na sociedade assim como, nas relações de poder que rege a vida dos indivíduos.

Diferente de Foucault, a sociologia do sociólogo polonês radicado na Inglaterra Zygmunt Bauman (1925-2017), não está interessada em fortalecer Estados e ser uma arma para o poder, ele entende que seu julgamento está localizado em pessoas e grupos que desejam primeiramente ser vistos:

São grupos que querem simplesmente ser humanos. O que o preocupa são as convenções sociais que acabam com a possibilidade de as pessoas serem aquilo que desejam, são os dispositivos de poder que as prendem, são os discursos que as obrigam a fazer as coisas conforme uma maneira hegemônica e seu foco está na sociedade cada vez mais individualista que suporta estes males. Já a tentativa de solução está na importância que ele dá para a renovação do espaço público, ou seja, de sua “desprivatização” (Siqueira, 2015, *online*).

Essa visão de Bauman e de acordo com Dennis Smith (2013) é o que o faz ser considerado um dos sociólogos mais importantes do século XX, descrito como “O Profeta da Pós-Modernidade” em um livro de mesmo nome. Falecido em 9 de janeiro de 2017, aos 91 anos, seu trabalho é reconhecido por ter a sensibilidade de se aprofundar em uma outra oposição da sociedade contemporânea que está além da exploração. Bauman entendia que em um mundo onde o consumo é uma categoria elementar, não poder consumir é estar longe da vida em sociedade, é não participar da realidade, é ser periférico, estranho. No lugar central de suas obras está “Modernidade Líquida” e o conceito de “sociedade sitiada” (Bauman, 2001, 2008). A ideia de uma sociedade líquida e sitiada ganhou assim o poder de dar uma configuração a época atual (XXI), tal como Bauman a viu: Uma época caracterizada pelo triunfo da fluidez, do precário, do transitório, do permeável e do que não se deixa apreender com segurança. Para Ian Varcoe (Siqueira, 2015), parceiro de Bauman na Universidade de Leeds, o sociólogo mede a sociedade com base em uma utopia e sempre a observa do ponto de vista dos explorados e oprimidos. Bauman dizia horrorizar-se: “Você não é de uma classe inferior, você está simplesmente excluído, está do lado de fora. As pessoas costumam subestimar a humilhação e o sofrimento que é estar excluído do mundo e preso nos guetos”.

Na sociedade do consumo as pessoas se divertem, se fascinam com coisas e gozam delas. Se você define seu valor pelas coisas que você tem e que te rodeiam, ser excluído é humilhante. E nós vivemos em um mundo da informação, todo mundo sabe tudo sobre todo mundo. **Há uma comparação universal** em que você não é comparado com a pessoa que mora ao lado, mas é comparado com pessoas de todo o mundo que tem suas vidas apresentadas como as vidas decentes, própria e dignas de se viver. É o crime da humilhação (Siqueira, 2015, *online*).

Na comunicação e, particularmente para esta tese, Bauman é uma grande referência por debater as narrativas e habilidades requeridas pelos desafios contemporâneos, pois para o autor a modernidade se tornou líquida quando surgiu um novo mundo no qual os conceitos e os valores são relativos:

Na “modernidade sólida”, tendente a produzir leitos sólidos, inquebráveis, para que os “desencaixados” se “reencaixassem”, a rota imperial para o sucesso era conformar-se, ajustar-se a um leito pré-fabricado. Na “modernidade líquida” o segredo do sucesso é não ser tediosamente conservador, evitar habituar-se a um leito específico, ser móvel e estar sempre à mão. Para provar que se é “o artigo genuíno”, é preciso ser flexível, estar sempre à disposição, pronto a começar de novo, em vez de conformar-se e manter-se preso a uma forma desde que ela foi assumida (Bauman, 2012, p. 104).

Reforçando essa perspectiva, Costa (2005) relata que nos primeiros anos do século XXI, a indústria da comunicação consolidou mudanças radicais em sua estrutura num processo nunca visto de fusões e aquisições, companhias globais ganharam posições de domínio na mídia concentrando a comunicação, reduzindo textos, imagens e som a somente um único suporte digital: O bit”.

Por outro lado, e contrariando o título de profeta de Bauman, Pierre Bourdieu é conhecido como o anti-herói da sociologia (Bonnewitz, 2003). O mérito do terceiro autor contemporâneo citado aqui, está em destruir velhas esperanças e fazer a sociedade focar em novas soluções para os problemas recém-descobertos. Apesar de ter uma interpretação da sociedade parecida com a de Foucault, seu foco no sistema educacional construiu sua fama como sociólogo "reprodutivista". Na interpretação de Bourdieu (1985), é através do *habitus* que as pessoas aprendem a fazer parte da sociedade e a reproduzi-la quotidianamente nas ações, mas que também é através dele que as pessoas tentam modificá-la. O *habitus* é um “conjunto de esquemas de classificação do mundo, interiorizados ao longo de uma trajetória social singular e gerador de comportamento sem cálculo” (Barros Filho &



Sá Martino, 2003, p. 11 citado por Sousa, 2003), ou seja, é um dispositivo interiorizado durante o processo de socialização, que permite, mas também condiciona e automatiza, a percepção, o pensamento, a expressão e a ação, sendo condicionado, segundo Bourdieu (1985), pelas condições históricas, sociais e culturais em que se forma. Assim sendo, para Bourdieu, o *habitus* é determinante para a forma como os atores sociais comunicam e interagem em sociedade.

A temática histórica do suporte digital e de todo o pensamento comunicacional descritos até agora, de acordo com Bernard Miège (2016) remontam à metade do século XX e continuam a contribuir até os dias atuais. O autor explica que entre 1930 e 1940, nos Estados Unidos em primeiro lugar e, depois, em outros países, o pensamento comunicacional tomou força sob três correntes teóricas: A funcionalista-empirista, a cibernética e a antropologia estrutural. A primeira é a corrente funcionalista-empirista da mídia de massa, inspirada na sociologia clássica vista a pouco (Tabela 2). Essa teoria é conhecida como a teoria dos cinco quês: quem, diz o quê, para quem, por que meio e com que efeitos (Mattelart & Mattelart, 2011; Trinta & Nogueira, 2013). Essa teoria foi utilizada pelo pesquisador Lazarsfeld em seu trabalho sobre comunicação e sociologia.

A Cibernética, a segunda corrente teórica, é a qual estão ligados autores como Norbert Wiener, Shannon e Weaver. Na realidade, esses autores são matemáticos ou cientistas que, após a II Guerra Mundial, se propuseram a modalizar essa relação com a comunicação. Na verdade, eles decidiram colocar a comunicação no centro das relações da sociedade. Uma parcela do modelo emissor-receptor, de certa forma, fez-se graças a eles. Mas o que realmente é devido a eles é o aperfeiçoamento que fizeram desse modelo, ou seja, as existências de canais entre o emissor e o receptor, além do *feedback*, efeito de retroação. A cibernética, por exemplo, fala sobre a relação homem e máquina.

A terceira corrente, antropologia estrutural, bastante influente no pensamento comunicacional, é a antropologia estrutural, particularmente em decorrência do que Lévi Strauss, que tem mais de cem anos, propôs como sendo a teoria estrutural, em que a comunicação é central. Miège (2016), explica que é a comunicação entre as pessoas, a comunicação dos bens econômicos e a comunicação das mulheres, isto é, das trocas familiares. Dessa teoria estrutural saíram diversas teorias linguísticas, tornando os teóricos da linguística, os terceiros maiores fundadores dessa comunicação. A Tabela 2, a seguir, apresenta o final do segundo século e suas principais construções teóricas sobre os princípios de sociedade.

Tabela 2: Teorias sociológicas contemporâneas

	<b>Corrente filosófica</b>	<b>Teorias Contemporâneas</b>
Século XX	Michel Foucault (1926-1984) Pós-estruturalista História crítica da modernidade	Relações de poder/ Materialidade rege a vida/ <b>A identidade é um discurso, não é algo fixo.</b> Influência que a mídia causa no comportamento humano.
	Zygmunt Bauman (1925-2017) Teoria crítica Modernidade/Pós-modernista	Modernidade líquida/Pessoas e grupos que desejam primariamente ser humanos/ <b>sociedade conectada desconhece individualidade.</b>
	Pierre Bourdieu (1930-2002) Reprodutivista	Foco em novas soluções para problemas recém-descobertos/ <b>o habitus é determinante para a forma como os atores sociais comunicam e interagem em sociedade.</b>
	Funcionalista-empirista (Lazarsfeld) Mídia de massa	<b>Cinco quês:</b> quem, diz o quê, para quem, por que meio e com que efeitos.
	Cibernética (Norbert Wiener, Shannon e Weaver)	<b>Comunicação no centro das relações da sociedade/</b> Relação homem e máquina.
	Antropologia estrutural (Lévi Strauss) Teoria estrutural	Comunicação central/das trocas familiares.
	Princípios	Atores sociais sujeito da história; Contato direto com as ciências humanas; <b>O pensamento comunicacional;</b> Caráter Geopolítico (internacionalização).

Fonte: elaboração própria.

Na retrospectiva e desdobramentos desses dois séculos de teorias, Corcuff (2001) destaca as décadas de 1970 e 1980 como o advento das “novas sociologias”, termo designado pelo autor para se referir a um conjunto de teorias que apareceram a partir da década de 1970. O autor assinala as décadas principalmente para a perda de um modelo determinante do pensar sociológico, o que ele caracteriza como novas sociologias diz respeito principalmente ao fato de que elas assumem diferentes configurações conceituais e desenvolvem problemáticas distintas entre si.

Entre o final do século XX e início do XXI, com grande variância entre países, de uma maneira geral, caracterizam-se as novas sociologias. Segundo Alves (2010, p. 17), (re)expressar um amplo conjunto de recursos teórico-metodológicos que se diferenciam e, ao mesmo tempo, são desdobramentos das orientações e correntes que foram hegemônicas no universo acadêmico entre as décadas de 1940 e 1970.

Embora permaneça o fato de que as definições a seguir não podem dar conta da vasta produção teórica que tem informado os estudos contemporâneos sobre atores sociais, tecnologia,

organizações, participação política, e assim por diante. Corcuff (2001) sublinha, entre várias outras, a sociologia existencial (John Johnson, Joseph Kotarba e Jack Douglas), a teoria do ator-rede (Bruno Latour), a teoria da ação criativa (Hans Joas) e a historicidade nas novas teorias sociológicas de Corcuff (2001 citado Alves, 2010), conforme descrito a seguir:

### **Teoria existencial**

O pensamento existencialista teve seu auge na França, com Jean-Paul Sartre (1905-1980), filósofo francês, e Albert Camus (1913-1960), filósofo argelino, que popularizaram o termo e as ideias escrevendo, além de textos teóricos, romances e peças de teatro. Nos anos pós-guerra, esse auge teve relação direta com a recuperação de conceitos como liberdade e individualidade (Craib, 1976).

A sociologia existencial emergiu nos finais da década de 70 do século XX, consistindo num programa focado numa sociologia do quotidiano (Goffman, 1981, 1981; Bauman, 2007; Berger, Peter, & Luckmann, 1997; Maffesoli, 1987). Os sociólogos alinhados com esta tendência, extraíram do interacionismo simbólico (o mundo simbólico só se constrói por meio da interação entre duas ou mais pessoas,) os conceitos centrados no *Self* (Goffman, 1981; Blumer, 1969; Kotarba & Fontana, 1987), e inspiraram-se numa sociologia de cunho fenomenológico para demonstrarem a construção social da realidade, instrumentos centrais no processo de se reavaliar e conceder a devida importância ao trato humano.

Considerados esses pontos preliminares, a sociologia existencial define-se descritivamente como o estudo da experiência humana no mundo, na diversidade das suas manifestações. E uma das ideias-chave na experiência do mundo contemporâneo é a mudança, os sociólogos existenciais esperam e assumem que a mudança é uma característica permanente da vida dos indivíduos, refletindo-se no *Self*, na experiência do mundo social, nas pessoas que habitam o mundo social, e na cultura que confere significado à vida. O quotidiano não se exprime como um fenômeno situacional e problemático somente, e quanto a esta premissa, a sociologia existencial concorda absolutamente, a vida quotidiana é esteticamente dramática, e experienciada como tal.

A representação do eu (*Self*) na vida quotidiana *The Presentation of Self in Everyday Life* (1960), é tido, como um dos mais importantes livros de Erving Goffman (1922-1982). Suas pesquisas incidiram sobre as interações face-a-face da vida quotidiana, seus recursos conceituais, baseiam-se em metáforas teatrais (palco, público, papel, bastidores, *mise en scène*, etc. Contrastando com o modelo dramático da vida social de Goffman, o drama visto pelos sociólogos existenciais na vida cotidiana não tem um roteiro pré-definido, o agente social é simultaneamente o escritor, realizador e ator num palco escolhido ou não (Elias, 1999; Giddens, 2000).

A sociologia existencial pode ser traçada até o período da história das ideias que desponta com a Revolução Copernicana (Nicolau Copérnico), que superou o legado da crença aristotélica sobre a imutabilidade do universo. De acordo com Elias (1999), desde esse marco histórico, o pensamento moderno progrediu da procura das ideias absolutas e universais para a reconceitualização da realidade como uma dimensão fluída, complexa e incerta.

Baumer (1977, p. 20) referiu-se a essa transformação histórica como o movimento do “ser” para o seu “devir” (se tornar), isto é, esse termo filosófico que nasceu na Grécia Antiga, contempla todas as dimensões constituintes da vida, como a natureza, o homem, a sociedade, a história, e o próprio Deus, nada neste mundo é permanente, exceto a mudança e a transformação, para Baumer a sociedade está num constante “devir”. Daí que a noção de devir seja indispensável tanto da filosofia existencial como na sociologia existencial. De acordo com Craib (1976), é por isso que a sociologia existencial reflete a renascença do pensamento existencial, o que se traduziu num renovado interesse nas obras de Friedrich Nietzsche, que serviu como um percussor do existencialismo ao ter irracional da humanidade. Os eventos históricos também serviram como ocasião para se reconsiderar o pensamento existencial, e, de modo geral, a revitalização da vida intelectual nas recentemente democratizadas sociedades da Europa central e de leste.

### **Teoria do ator-rede**

A teoria do ator-rede (TAR), ou em muitos trabalhos identificadas como ANT (*Actor Network Theory*) ou translação (Latour, 2005), é uma corrente que se originou nas áreas de tecnologia, ciência e sociedade na década de 1980 a partir dos estudos de Bruno Latour, Michel Callon, Madeleine Akrich. Tem em John Law o seu principal teórico Anglo-saxão, entre outros pesquisadores do Centro de Inovação a Sociologia de Minas ParisTech. John Law é um dos autores que mais difundiram e provocaram discussões a respeito da TAR nos Estudos Organizacionais (Cavalcanti & Alcadipani, 2013). A noção de translação representa, uma das principais ferramentas epistemológicas da TAR para analisar o estabelecimento de redes de atores heterogêneas. A translação é uma noção fundamental usada por estudiosos da TAR para examinar o processo de organização das redes heterogêneas. Essa noção busca dar conta do “[...] trabalho por meio do qual os atores modificam, deslocam, e transladam seus interesses diversos e contraditórios” (Lei & Hassard, 1999, p. 20).

Além dessa noção, a teoria ainda é chamada, sociologia da tradução pelos autores fundadores. Esta última denominação justifica-se por ser utilizada para explicar novos paradigmas da comunicação que passam a existir com a cultura contemporânea. Apesar da metáfora, este conceito não deve ser incluído na mesma perspectiva como tradução. Essa é uma ligação que implica sempre uma transformação, isto é, uma operação de tradução. Trata-se de elementos de ligação e emite a priori

incomensuráveis traduções ligando atividades heterogêneas que torna a rede compreensível (Callon, 1984).

A TAR trata da sociologia das associações, da tradução, da mobilidade entre seres e coisas e confronta sociedade, ator e rede. Na teoria ator-rede, o ator é definido a partir do papel que desempenha, do quão ativo, repercussivo é, e quanto efeito produz na sua rede, portanto, pode-se dizer que pessoas, animais, coisas, objetos e instituições podem ser um ator. Já a rede representa interligações de conexões, “nós”, onde os atores estão envolvidos. A rede pode seguir para qualquer lado ou direção e estabelecer conexões com atores que mostrem algumas similaridades ou relação (Gonzales & Baum, 2013).

Ela foi desenvolvida à luz de uma perspectiva construtivista e baseia-se principalmente em dois conceitos, tradução e rede, e dois princípios extraídos do filósofo-sociólogo David Bloor, o princípio de imparcialidade (não devemos conceder um privilégio àquele que conseguiu a reputação de ter ganhado e de ter tido razão em face de uma controvérsia científica), e o princípio de simetria (os mesmos tipos de causas explicam as crenças verdadeiras e as crenças falsas). A TAR enfatiza a ideia de que os atores, humanos e não humanos, estão constantemente ligados a uma rede social de elementos (materiais e imateriais). O termo actante (participantes ativos) é utilizado como uma forma neutra de se referir a atores tanto humanos como não humanos, já que seus principais autores consideram que a palavra "ator" tem uma carga simbólica ligada ao "ser pessoas" (Cavalcanti & Alcadipani, 2013).

A Teoria Ator-Rede (TAR) demanda que para se “rastrear relações mais sólidas e descobrir padrões mais reveladores, é preciso encontrar, um meio de registrar os vínculos entre quadros de referência instáveis e mutáveis”, buscando “apenas” segui-las sem tentar resolvê-las. “Se buscamos resolvê-las o fazemos a um custo de retirar dos atores em ação seus próprios e diversos cosmos” (Latour, 2012, p. 45). Dessa forma, as controvérsias não são um aborrecimento ou um obstáculo a ser retirado, mas, são sim o próprio meio pelo qual as ciências do social se fazem.

### **Teoria da ação criativa**

Hans Joas desenvolveu uma teoria pragmática de ação que demanda a criatividade (entendida como uma solução inovadora de problemas que alterna entre hábito e adaptação) como pré-condição para todo o comportamento humano. Seu objetivo é fornecer uma alternativa teórica da ação fundamental que se afaste dos pressupostos da teoria da ação racional, seja ela teleológica (propósito) ou normativa (Pontes, 2002). Joas (1996, p. 163) explica que a ação criativa não é aquela necessariamente deliberada pelo sujeito no sentido de criar algo inteiramente novo e sem conexões contextuais, e sim, pode estar pautada numa relação com o mundo que é incorporado através de um

movimento contínuo de adaptação e desenvolvimento das capacidades cognitivas e sociais de cada indivíduo.

Portanto, a ação criativa está fundamentada no que, para Joas, é “uma introdução reconstrutiva do conceito de ação racional” e do próprio conceito de racionalidade. Essa reconstrução baseia-se numa análise do caráter intencional da ação humana, de sua específica “corporeidade” (estudo transversal sobre o humano e a vida em geral) e da primazia de uma sociedade na capacidade humana de agir. Esta reconstrução remete, embora de forma crítica, a conceitos do pragmatismo americano, da antropologia expressiva tradicional e da hermenêutica, redimensionando seus conceitos mais fundamentais e relacionando-os de forma a criar uma nova teoria que dê conta de uma nova visão do ator e de sua relação e importância frente as estruturas sociais (Joas, 1996, p. 147). A ideia de ação sugerida por Joas, é fundamentada numa lógica racional, onde o ator tem o domínio sobre seus pensamentos, e é perfeitamente consciente de seus atos e da melhor forma de otimizá-lo, minimizando assim suas perdas. Para Joas (1996), essa ação retira o ator completamente de seu contexto, que é definido por seu caráter não só situacional, como também biográfico.

Na crítica a essa forma de compreensão da ação, a teoria da ação criativa formula o que, sob o ponto de vista de Pontes (2002), pode ser considerado como uma tipificação ideal destes modelos de ação, inclusive do próprio desenvolvedor. Sob a ótica de Joas (1996), todas as teorias da ação possuem três pressupostos básicos:

1. O ator é necessariamente capaz de ações propositais (racionais);
2. Todo ator tem controle sobre seu próprio corpo;
3. Todo ator é autônomo em relação aos demais atores e seus ambientes.

Em seu livro *The Creativity of Action*, Hans Joas fala que a base do estudo da Ação Criativa são os elementos fundamentais da “corporeidade”, situação e socialidade. A partir destes três pontos, busca-se, uma saída para estabelecer novas conexões entre os atores e o meio, não necessariamente racionais, mas sim construir um caminho que, dando conta da presença de estruturas na ação dos indivíduos, torne-as mais flexíveis e passíveis de mudança constante, sejam estas mudanças circunstanciais ou históricas (de Pontes, 2002).

Todas essas novas sociologias, conduzindo para o surgimento de um pluralismo dinâmico no campo da sociologia, assumem a forma de um aprimoramento contínuo ou de adaptação frente ao quadro disciplinar predominante no período clássico. Isso significa dizer que, por um lado, os paradigmas teóricos que foram hegemônicos no período clássico da sociologia sobrevivem até os dias de hoje, embora com nova “aparência”, com novas problemáticas (Alexander & Colomy, 1990; Elster, 1991). Entre as problemáticas, Arthur Stinchcombe, em 1983, proferiu uma palestra na *Thomas and*

*Znanicki Memorial Conference on Social Theory*, em que considerou que a sociologia estava “divorciada do mundo real ao deixar de relacionar-se à experiência” (citado por Ritzer, 1990, p. 1). Igualmente, Arendt (2000, p. 263) observou que “quanto maior a distância entre o homem e o seu ambiente, o mundo ou a terra, mas ele pode observar e medir, e menos espaço mundano e terreno lhe restará”. Ou seja, quanto mais o indivíduo se desvencilha do que está perto e se retira a uma distância do que o rodeia, termina alienando do ambiente imediato e terreno e, assim, “perde o mundo”. Ao centrar a reflexão sociológica na busca de regularidades objetivas (estruturas, leis, sistemas de relações etc.), corre-se o risco de perder de vista a pluralidade humana, as distinções, diferenças e alteridades que marcam as ações humanas e os mundos sociais.

Percebe-se justamente que essa preocupação, a de não “perder o mundo”, é central para as “novas sociologias”. A pluralidade humana, seres singulares, é a condição básica da ação e do discurso. Como disse Arendt:

Se não fossem diferentes, se cada ser humano não diferisse de todos os que existiram, existem ou virão a existir, os homens não precisariam do discurso ou da ação para se fazerem entender. Com simples sinais e sons, poderiam comunicar suas necessidades imediatas e idênticas (Arendt, 2000, p. 188).

### 2.1.2 Historicidade

Das discussões anteriores e segundo pesquisadores contemporâneos (Grácio, 1992; Corcuff, 2001; Alves, 2010; Popper, 1993), constata-se que na busca de regularidades nos fenômenos humanos, a sociologia do período clássico perdeu do seu campo de vista justamente uma condição essencial do mundo humano, sua “historicidade”, uma das mais decisivas experiências humanas. Os esforços que as chamadas “novas sociologias” (Corcuff, 2001) têm desenvolvido para superação do que Alves (2010) chama de “superdeterminação pela teoria”, perspectiva que caracterizou boa parte do pensamento sociológico do período clássico, tem sido a ideia de historicidade numa posição central do entendimento da ação humana.

Ao que os estudos indicam, o ponto de convergência das sociologias contemporâneas é a noção de que a realidade social é fundamentalmente dotada de historicidade. Embora de formas distintas, todas as chamadas “novas sociologias” lidam com questões da historicidade e, com isso, privilegiam em suas análises a temática da ação. Neste sentido, o ponto de partida destas abordagens diz respeito ao fato de que é propriedade humana a faculdade de agir, de iniciar processos novos e sem precedentes, cujo resultado é incerto e imprevisível. Por isso, os teóricos explicam que a historicidade é a condição ontológica do ser humano e a sua descoberta é um fato central de onde

toda a teoria social se alimenta. A grande questão para as chamadas “novas sociologias” gira em torno do papel dos atores sociais como principais sujeitos da história.

Historicidade, segundo a filosofia, significa colocar em perspectiva temporal e espacial as ações humanas que podem ser apreendidas da análise dos documentos (Durozoi, Roussel, & Appenzeller, 2005). Alves (2010) ressalta que é importante não confundir historicidade com história e tampouco com historicismo. De acordo com Braudel (1972, p. 12), a história tradicional, atenta ao tempo breve, ao indivíduo e ao acontecimento, “habitua-se desde há muito à narração precipitada, dramática, de pouco fôlego”. Por sua vez, o historicismo, para Popper (1993, p. 3), é um conjunto de doutrinas que enfatizam o papel desempenhado pelo caráter histórico do homem. Uma abordagem das ciências sociais, que pressupõe que a previsão histórica é o seu objetivo primordial, e que este objetivo é atingível por descobrir os ritmos ou padrões, as leis ou as tendências que estão subjacentes à evolução da história. Ambos significados, história tradicional e historicismo, são contrários as teorias sociais contemporâneas que culminam a favor da ideia de historicidade.

Para Grácio (1992), historicidade é prévia à noção de história, pois historicidade é a possibilidade de construir a história. Em outras palavras, a historicidade não é resultado da história, mas a história é o resultado da historicidade. O conceito de historicidade tem um outro sentido segundo Alves (2010), pois refere-se à ideia de que todo o ser humano está regido pela temporalidade. A temporalidade é a condição de possibilidade da historicidade, é um modo pelo qual o ser humano tem de assumir seu próprio futuro.

A noção de historicidade pressuposta na teoria sociológica contemporânea segundo os autores supracitados, possui três importantes aspectos:

1. Lida com construções passadas (ideia de que o mundo social se constrói a partir das condições diretamente dadas e herdadas do passado);
2. Estas construções são atualizadas nas práticas e nas interações da vida cotidiana dos atores (formas sociais passadas são apropriadas, reproduzidas e transformadas enquanto outras são inventadas);
3. Constitui aberturas de campos de possibilidades no futuro (herança passada e o trabalho cotidiano sempre abrem perspectivas para o futuro).

Assim, o conceito de historicidade apresenta, simultaneamente, aspectos de objetivações (transforma o subjetivo em objetivo) e interiorizações (assimilação de ideias, sentimentos, etc.) da realidade social. Se por um lado, remete a mundos objetivados (os indivíduos e os grupos se servem de palavras, objetos, coisas, regras, instituições etc.), por outro, se inscreve em mundos subjetivos e interiorizados (construídos de formas de sensibilidade, de percepção, de conhecimento).



A centralidade da historicidade assumida pela teoria sociológica contemporânea tem, inegavelmente, implicações teórico-metodológicas, Alves (2010), destaca apenas duas: Em primeiro lugar, é importante levar em consideração que toda ação (fundamento da historicidade) atua sobre um meio no qual toda reação se converte em reação em cadeia. Como a ação atua sobre seres que também são capazes de agir, a reação é sempre uma nova ação com poder de atingir ou afetar os outros. Nesse aspecto, o ator nunca é simples agente, mas também, ao mesmo tempo, paciente. Termos da teoria contemporânea, como “existencial” (Giddens), “redes” (Latour), “ação criativa” (Hans Joas), entre outros, revelam de forma direta ou indireta como as ações sempre estabelecem relações, havendo nesse processo uma tendência inerente de violar limites. Afinal, como chama atenção Arendt (2000), toda ação humana, por não se restringir a um círculo fechado, tem a característica de ser ilimitada, tendo em vista a sua especificidade em estabelecer campos de possibilidades no futuro, toda ação tem um caráter de imprevisibilidade.

A literatura detecta a existência de um elevado número de estudos nos quais os respetivos autores identificam temas e procedimentos metodológicos que definem a sociologia clássica, contemporânea e novas sociologias. Embora as propostas tenham sido bem recebidas na sociologia, foram levantadas várias objecções contra elas, afinal, a continuidade da tradição humana não é algo que se deixe facilmente ser contrariado por novos paradigmas interpretativos. Diante desse fato, a síntese apresentada na Tabela 3 não pretende desprezar o contributo da lista dos grandes pensadores da sociologia, mas apenas ilustrar a diversidade de teorias e abordagens que traçam as principais linhas de convergência das premissas de modelo que esta tese pretende propor.

Tabela 3: Teorias sociológicas e seus conceitos-chave para o desenvolvimento social

Séc.	Corrente filosófica	Teorias Clássicas	Séc.	Corrente filosófica	Teorias Contemporâneas
XIX	Emile Durkheim (1858-1917)	Cada indivíduo tem sua função/sociedade impõe as regras. Fatos sociais: Geral/externo/coercitivo/ cria a disciplina académica sociologia.	XX	Michel Foucault (1926-1984)	Relações de poder/ Materialidade rege a vida/ A identidade é um discurso, não é algo fixo. Influência que a mídia causa no comportamento humano.
	Karl Marx (1818-1883)	O que vai definir uma sociedade são os meios de produção. Uma primeira relação social fundamental, a relação de assalariamento.		Zygmunt Bauman (1925-2017)	Modernidade líquida/Pessoas e grupos que desejam primariamente ser humanos/sociedade conectada desconhece individualidade.
	Max Weber (1864-1920)	Conjunto de ações,		Pierre Bourdieu	Foco em novas soluções para

Séc.	Corrente filosófica	Teorias Clássicas	Séc.	Corrente filosófica	Teorias Contemporâneas
		ação social: Tradicional/carismática/ afetiva/racional/política		(1930-2002)	problemas recém- descobertos/o habitus é determinante para a forma como os atores sociais comunicam e interagem em sociedade.
				Funcionalista -empirista; Cibernética e Antropologia estrutural	A força do pensamento comunicacional sob três correntes teóricas nas décadas de 30 e 40
	A sociedade prevalece sobre o indivíduo; Contato direto com as ciências naturais; Europeia clássica (Europa e Estados Unidos)			Atores sociais sujeito da história; Contato direto com as ciências humanas; Caráter Geopolítico (internacionalização)	
	Novas sociologias (Aparecem a partir da década de 70)				
XX e XXI	Teoria existencial		<i>Self</i> / fenomenológico/sem roteiro pré- definido/ agente social escritor, realizador e ator num palco escolhido ou não		
	Teoria do ator-rede		Tradução, da mobilidade entre seres e coisas e confronta sociedade, ator e rede/ novos paradigmas da comunicação		
	Teoria da ação criativa		Hábito e adaptação/ adaptação e desenvolvimento das capacidades cognitivas e sociais de cada indivíduo		
XXI	<p align="center"><b>Historicidade</b> (A possibilidade de construir a própria história)  <b>Comunicação</b> no centro das relações da sociedade  Conceitos centrados no <b>Self</b></p>				

Fonte: elaboração própria.

Na constelação conceitual do pensamento contemporâneo, do qual a temática sujeitou uma pequena parcela, sobressaem vários conceitos, entretanto todos culminam para alguns indicativos, a historicidade, a comunicação e o *Self*. A historicidade é um traço característico das preocupações filosóficas dos dias de hoje, a necessidade de repensar as relações entre teoria e prática e, mais especificamente, a preocupação de reencontrar aquilo que, ainda que essencial, parece ter sido progressivamente negligenciado, a vinculação indissociável, dinâmica e dialética da teoria e da prática (Arendt, 2000; Alves, 2010; Popper, 1993).

Para Grácio (1992), esta necessidade de repensar as relações ente teoria e prática, consequência imediata da tentativa de assunção de uma condição histórica que solidariza pensamento e contexto, reflexão e situação, é aquilo que constitui, porventura, o epicentro das filosofias que hoje

apresentam propostas de uma “nova” racionalidade. Para o autor, é claro que no quadro destas propostas assume-se também uma particular importância, o problema da verdade. Com efeito, é a tradicional afinidade entre a razão e a verdade, entre uma razão que é una (conectada) e uma verdade que é única (singular) e eterna, que o conceito de historicidade vem pôr em causa.

### **Uma breve história da sociedade e os desafios globais**

Quantas transformações em três séculos de história, só que dessa vez a transformação não está limitada à sociedade Europeia ou Americana. Na verdade, uma das mudanças fundamentais observadas nessa primeira secção da tese, é que não existe mais apenas uma história Europeia ou Americana, mas sim uma história do mundo e a civilização mundial. Ao longo das três décadas de teorias da ciência que estuda a sociedade, fica evidenciado que a cada poucos séculos tem ocorrido uma grande transformação. Mas são as transformações sociais, como uma torrente, que têm tido efeitos permanentes. Foram elas que transformaram não só toda a sociedade, mas também a economia, a comunidade e o estado em que o ator social vive. A era de transformações sociais nunca deixará de existir, porque, como bem disse Alves (2010), “todo processo é causa de novos processos”, por isso os desafios são cíclicos, fluidos, e a palavra “novo”, um futuro sempre presente e vice-versa.

Antes de nomear essa estrutura social transformada (o que muitos autores bem fazem) e enveredar pelos aspectos da nova narrativa da comunicação, a atual secção remeterá aos ciclos “práticos” da sociedade, uma vez que a secção anterior tratou dos ciclos teóricos (filosóficos/epistemológicos). Mesmo diante do momento tecnológico e revolucionário que o século XXI vive e o próprio capítulo propõe, é importante reconhecer que além das mudanças filosóficas, a sociedade também passa por mudanças de base econômica, além de, culturais, políticas, comunicacionais e etc. Partindo do princípio de Karl Max de que uma sociedade são os meios de produção e uma primeira relação social fundamental é a relação de assalariamento, Alvin Toffler (1980), será o exemplo clássico de partida, com a metáfora das “Ondas econômicas”. No seu livro, “A terceira onda”, o principal argumento é de que, a forma como uma sociedade gera riqueza conduz ao tipo de pensamento que ela tem. Castells (2016) reforça o fato quando afirma que o processo de trabalho se situa no cerne da estrutura social. Portanto, a autora desta tese inicia a próxima secção, unindo a esses discursos e a de outros teóricos, a metáfora de desafios “encenados” pela sociedade nesses três séculos.

O primeiro papel econômico vivido pela sociedade foi o da sociedade agrícola e aqui serão destacados apenas fatos para a contextualização da sociedade pós-digital que o capítulo argumenta. A caracterização desse tipo de sociedade deixou de ser o “papel principal” da economia, contudo, seu

papel no cenário moderno também teve que se transformar. O desafio da sociedade foi o de criar riqueza cultivando a terra.

Os meios de produção de riqueza eram, portanto, a terra, alguns implementos agrícolas, a tecnologia rudimentar da época, os insumos básicos (sementes) e, o trabalho do ser humano e de animais, que fornecia toda a energia que era necessária para o processo produtivo. Toffler (1980) e Drucker (1996), relembram que antes da Primeira Guerra Mundial, os agricultores compunham o maior grupo isolado em todos os países. Nesse período, os agricultores ainda eram quase majoritários em todos os países desenvolvidos. Pouco antes da Primeira Guerra, afirmava-se que os países desenvolvidos, exceto o Canadá e os Estados Unidos, teriam cada vez mais que depender de importações de alimentos de áreas não industrializadas nem desenvolvidas. Do ser humano esperava-se apenas que tivesse um mínimo de conhecimento sobre quando e como plantar e colher e a força física para trabalhar.

No final do século XX, em todos os países desenvolvidos, inclusive no Japão (grande importador de alimentos), os agricultores constituíam no máximo cinco por cento da população e da força de trabalho, isto era um décimo da proporção de quase cem anos atrás. Menos da metade da população rural total, ou não mais que dois por cento da força de trabalho<sup>2</sup>. Esses produtores agrícolas deixaram de ser fazendeiros no sentido completo da palavra e hoje eles atuam na agroindústria. Os fazendeiros tradicionais na sociedade desenvolvida do século XXI, são poucos, tidos como próximos da extinção, até mesmo no Japão. E os que restaram transformaram-se numa espécie protegida, mantida viva somente através de enormes subsídios (Drucker, 1996; Toffler, 1980).

Hoje, na sociedade do século XXI, certamente é a indústria mais intensiva de capital, tecnologia e informação que existe e diversos fatos novos levam a essa evolução (ou atenção) recente das agriculturas. O principal deles, a fome. Com os aproximadamente mais de sete bilhões de seres humanos com que conta o planeta, por volta da metade vive na pobreza, conforme Mazoyer e Roudart (2008), a dez anos atrás, com um poder aquisitivo equivalente a menos de dois dólares americanos por dia. Segundo as últimas estimativas das Nações Unidas publicadas em 2001, em 2050, o planeta contará com aproximadamente 9 bilhões de seres humanos (entre 8 e 11 bilhões) e para obter um aumento da produção agrícola tão significativo, a atividade agrícola deverá ser estendida e intensificada em todas as regiões do mundo em que isso for sustentavelmente possível. Neste contexto surge o conceito de Revolução agrícola contemporânea, revolução verde ou agroecossistema.

---

<sup>2</sup> Food and Agriculture Organization of the United Nations.

Nesse conceito, surge o patenteamento de sementes (e os conflitos em relação ao patrimônio genético), a poluição das águas superficiais com resíduos de fertilizantes e pesticidas (herbicidas, inseticidas e fungicidas), a alteração genética de plantas e animais, a destruição de habitats (com a consequente extinção de espécies animais, vegetais e de microrganismos), têm criado um movimento ecológico que prega a necessidade de métodos alternativos de produção (como a agricultura orgânica e a permacultura – agricultura permanente)<sup>3</sup>. Reforçando isso, os indicadores dos estudos da *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (FAO), apresentados na reunião dos Ministros do G20, diz que milhões de pequenos agricultores familiares precisam de assistência técnica e financeira para serem mais resilientes e se adaptarem aos impactos das mudanças climáticas. Esses, devem ser capazes de permanecer em suas terras, produzir seus próprios alimentos e ter acesso aos mercados. O Diretor-Geral da FAO argumentou que as áreas rurais do mundo serão o principal campo de batalha no empurrão para alcançar a agenda de desenvolvimento sustentável de 2030, uma vez que é lá que a pobreza e a fome são mais concentradas. Ao mesmo tempo, a maioria dos aumentos nos rendimentos agrícolas necessários para alimentar uma população mundial que deve ultrapassar os 9 bilhões até 2050 terá de ocorrer nessas mesmas regiões e dependerá em grande medida dos pequenos agricultores familiares” (FAO, 2017)<sup>4</sup>.

O diretor geral da FAO, José Graziano da Silva, complementa: "As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) podem ter um profundo impacto na eficiência, resiliência e inclusão dos agricultores familiares pobres". Tudo indica que a previsão dos teóricos das décadas de 80 e 90, de que países desenvolvidos iriam depender de importações de alimentos das áreas não industrializadas nem desenvolvidas, se materializa.

Sem se aprofundar nos desafios agrícolas que a sociedade ainda enfrentará, a secção apenas destaca como principais particularidades, o repensar do desenvolvimento humano (discutido na introdução desta tese) retomando antigos papéis com o apoio da tecnologia e do fim desse primeiro cenário social, com a substituição do trabalho artesanal, do homem do campo (agricultor) que produzia o que consumia, pelo assalariado e com o uso das máquinas.

O segundo cenário vivido pela sociedade, por sua vez, um dos mais expressivos, que se seguiu à Revolução Industrial na Inglaterra e no restante da Europa, teve início por volta do século XVIII. Quando uma nova classe surgia, os operários da indústria manufatureira, de acordo com Drucker (1996), os “proletários” de Marx, haviam se tornado socialmente dominantes, mas os empregados domésticos eram a mais explorada de todas as classes. Entretanto, antes da Primeira Guerra, as

---

<sup>3</sup> Disponível em: <http://www.fao.org.br/edsaasa.asp>

<sup>4</sup> Disponível em: <http://www.fao.org/news/story/en/item/463804/icode/>

peessoas quando se referiam a questão social só escreviam a respeito dos operários das indústrias. Segundo o autor, a sociedade do início do século estava obcecada pelos operários e estes ainda eram uma pequena minoria da população e da força de trabalho, constituíam em 1914, um oitavo a um sexto da mesma e eram superados pelas classes inferiores tradicionais dos agricultores e empregados domésticos. Seguindo a esse fato, Drucker (1996, p. 150) explica porque o desaparecimento dos agricultores e empregados domésticos não produziu crises, “tanto o êxodo do campo como do serviço doméstico foi voluntários. Agricultores e empregados não foram postos para fora. Eles foram para empregos em indústrias o mais rápido que puderam”. Porém, naquele momento, aqueles empregos não exigiam qualificações que eles já não tivessem, nem conhecimentos adicionais.

Naturalmente, os meios de produção de riqueza se alteraram. A terra deixou de ser tão importante, mas, por outro lado, prédios, fábricas, equipamentos, energia para tocar os equipamentos, matéria prima, o trabalho do ser humano, e, naturalmente o capital (dada a necessidade de grandes investimentos iniciais) passaram a assumir um papel essencial enquanto meios de produção. Do ser humano passou a se esperar que pudesse entender ordens e instruções, que fosse disciplinado e que, na maioria dos casos, tivesse força física para trabalhar, tal qual, o clássico do filme *Tempos Modernos* de Charlie Chaplin. O filme é considerado uma forte crítica ao capitalismo, stalinismo, nazifacismo, fordismo e imperialismo (eventos de transformações sociais do século XX), bem como uma crítica aos maus tratos que os empregados passaram a receber durante a Revolução Industrial (Toffler, 1980; Drucker, 1996; Castells, 2016). O filme é também tido como futurista, já que várias tecnologias existentes no filme não existiam na época de sua produção.

A Inglaterra foi a protagonista desse período, porque possuía grandes reservas de carvão mineral em seu subsolo, ou seja, a principal fonte de energia para movimentar as máquinas e as locomotivas à vapor. Além da fonte de energia, os ingleses possuíam grandes reservas de minério de ferro, a principal matéria-prima utilizada neste período. A mão de obra disponível em abundância, também favoreceu a Inglaterra, pois havia uma massa de trabalhadores procurando emprego nas cidades inglesas do século XVIII. A burguesia inglesa tinha capital suficiente para financiar as fábricas, comprar matéria-prima e máquinas e contratar empregados. A partir de meados do século XIX, consolidam-se os princípios tayloristas e fordistas de organização do trabalho, o novo padrão produtivo da época, com base na produção e no consumo de massa, elevada capacidade de geração de emprego e uso intensivo de energia (Flom, 1997; Gaspar, 2015).

Dando continuidade à teoria de Taylor, Henry Ford (1863-1947), dono da indústria automobilística (Ford), desenvolveu seu procedimento industrial baseado na linha de montagem para gerar uma grande produção que deveria ser consumida em massa. Os países desenvolvidos aderiram totalmente, ou parcialmente, a esse método produtivo industrial, que foi extremamente importante para a consolidação da supremacia norte-americana no século XX. Os trabalhadores deveriam ser

organizados de forma hierarquizada e sistematizada, ou seja, cada trabalhador desenvolveria uma atividade específica no sistema produtivo da indústria. O trabalhador era monitorado segundo o tempo de produção. Cada indivíduo deveria cumprir sua tarefa no menor tempo possível para cumprir o tempo cronometrado (Ferreira, Pereira, & Reis, 2006).

Como já esperado, essa nova forma de produção de riqueza também trouxe profundas transformações sociais em relação ao que existia na civilização predominantemente agrícola. Por volta de 1900, o trabalhador industrial havia se tornado sinônimo de operador de máquinas e significava trabalhar numa fábrica juntamente com centenas ou milhares de pessoas. A maioria dos nascidos no século XX conhecem bem as características desta civilização industrial, porque nasceram nela e, em grande parte, ainda continuam a viver nela (um dos pontos-chaves na discussão do capítulo), não é raro perceber nas pessoas do século XXI essa mesma interpretação de trabalhador industrial, entre outras interpretações não superadas. De acordo com os autores Drucker (1996) e Flom (1997), os trabalhadores por volta de 1900 não tinham férias remuneradas, aposentadoria, horas extras, pagamento extra, por trabalho noturno ou em fins de semana, seguro saúde ou de velhice (exceto na Alemanha), seguro desemprego (exceto na Grã-Bretanha depois de 1911), nem qualquer segurança de emprego, mas eram organizados e por isso considerados uma “classe”.

Por volta de 1950, os trabalhadores industriais haviam se tornado o maior grupo isolado em todos os países desenvolvidos e os trabalhadores sindicalizados da indústria de produção de massa haviam alcançado níveis de renda da classe média superior. O quadro era o inverso, eles tinham segurança de emprego, aposentadoria, férias remuneradas e seguro desemprego, ou emprego vitalício. Acima de tudo, eles haviam conquistado poder político. A ascensão foi tanta, que na Grã-Bretanha, os sindicatos trabalhistas eram considerados o verdadeiro governo, com mais poder que o Primeiro-Ministro ou o Parlamento, e o mesmo acontecia em outros países. Também nos Estados Unidos como na Alemanha, França e Itália, os sindicatos haviam emergido como a força política mais poderosa e melhor organizada. No Japão, nas greves da Toyota e da Nissan no final dos anos 40 e início dos anos 50, eles haviam chegado quase a subverter o sistema e a assumir o poder (Drucker, 1996; Iglesias, 1996).

A Revolução Industrial foi um divisor de águas na história e todos os aspectos da vida cotidiana da época foram influenciados de alguma forma por esse processo. A população começou a experimentar um crescimento sustentado sem precedentes históricos, com uma boa renda média. Nas palavras de Lucas (2002, p. 109), “pela primeira vez na história o padrão de vida das pessoas comuns começou a se submeter a um crescimento sustentado. Nada remotamente parecido com este comportamento econômico é mencionado por economistas clássicos, até mesmo como uma possibilidade teórica”.

Porém, segundo os autores supracitados, o declínio dessa segunda onda econômica começa tão rápida quanto sua ascensão. Nos países desenvolvidos o declínio foi inicialmente mais lento, mas

depois de 1980 ele começou a se acelerar em toda parte. Ao contrário dos empregados domésticos, os trabalhadores industriais não desapareceram, mas assim como o fazendeiro tradicional tornou-se um receptor de subsídios ao invés de produtor, o trabalhador industrial tradicional se torna um funcionário auxiliar. Seu lugar foi sendo tomado pelo tecnólogo, alguém que trabalha tanto com as mãos como com conhecimentos teóricos (Toffler, 1980; Drucker, 1996; Flom, 1997). A principal particularidade do fim desse segundo cenário social, foi a substituição do trabalho assalariado e mecanizado, do trabalhador de máquinas, pelo trabalhador do conhecimento.

### **2.1.3 Os desafios da sociedade pós-industrial**

O terceiro cenário vivido pela sociedade continua em processo de superação do cenário anterior. A corrente que sucedeu os trabalhadores industriais, não foi bem uma oportunidade para eles, mas um desafio que perdura até os dias atuais (século XXI). É a “Era de vários nomes” e não teria como não ser, uma vez que ela nasceu do pluralismo das novas teorias (secção 2.1.1), do pós-industrial, do conhecimento, da criatividade, da tecnologia, da inovação, do digital e, que vem transitando em rede sem limites geográficos na quase totalidade de seu alcance. Para começar, segundo Schmidt e Cohen (2013), o maior espaço sem lei do mundo.

Os autores, Drucker (1959, 1996), Castells (2001), Touraine (1969), Bell (1973, 1977), Toffler (1980), entre vários outros, descrevem esse terceiro momento econômico com denominações por vezes distintas, mas com a concordância sumária de que o momento é de grandes mudanças e requer muita atenção. A título de delimitação, pode-se dizer que a sociedade pós-industrial nasceu com a Segunda Guerra Mundial. O período pós-guerra e as dinâmicas que levaram, a partir dos anos de 1970, às profundas transformações, são muitas, como ênfase, a mudança da base econômica, a difusão de novas tecnologias e o aumento da comunicação entre os povos. Apesar de muitos dos fatos relatados acontecerem simultaneamente, optou-se por dividir as temáticas em três subsecções assim definidas:

#### **A mudança da base econômica**

Com a Revolução Industrial, a base material da economia transformou-se radicalmente. O avanço na divisão do trabalho e na produtividade da economia permitiu que a Inglaterra garantisse sua supremacia global por mais de um século, depois da segunda metade do século XIX, a industrialização chegou nos seus concorrentes potenciais, sobretudo os Estados Unidos e a Alemanha. Um novo modelo tornava-se imperativo, o capitalismo e, para sobreviver, precisava ser reformado. Essa reforma elegeu o setor de serviços e o colocou no lugar central do desenvolvimento econômico (Fischer, 1939; Touraine, 1969; Bell, 1973; Nusbaumer, 1984; Marshall & Wood, 1995). Para esses



autores, a visão pós-industrialista é o fenómeno do desenvolvimento económico como uma sucessão de atividades dominantes, tendo como etapa mais desenvolvida aquela em que se vê a predominância do setor de serviços. Assim, a economia pós-industrial se baseia no setor de serviços e o domínio do capital humano é tido como chave do processo de produção. Como o setor de serviços é intensivo nesse capital humano, ele se mostra fundamental para o desenvolvimento das economias.

Os teóricos pós-industrialistas argumentam que o setor de serviços tem a capacidade de permear todas as atividades produtivas, além de ser composto pelos fatores que mais as estimula. O setor de serviços, absorve mais que a indústria e a agricultura juntas, pois o trabalho intelectual é muito mais frequente que o manual e a criatividade, mais importante que a simples execução de tarefas. Toffler (1980) reitera esse pensamento quando argumenta que antes, era a padronização das mercadorias, a especialização do trabalho, agora o que conta é a qualidade da vida, a intelectualização e a desestruturalização do tempo e do espaço, ou seja, fazer uma mesma coisa em tempos e lugares diferentes. Uma das características do setor de serviços, é que os produtos podem ser transformados no processo de prestação de um serviço, como acontece no turismo, no restaurante ou em equipamentos da indústria de reparação. No entanto, o foco do terceiro cenário é sobre as pessoas interagindo com as pessoas e servindo ao consumidor, mais do que a transformação de bens físicos. É a sociedade re(pensando) seus laços e humanização.

A era pós-industrial também é muito referida pelos estudiosos como a era da Informação (simultaneamente ocorria o avanço tecnológico) e do conhecimento, principalmente, porque conhecimento, informação e alta tecnologia são tipos de capital essenciais ao sucesso dos negócios da nova era. Para acompanhar este novo processo de desenvolvimento do mundo onde os serviços e a criatividade dão o tom, o capital físico, que era a variável chave do crescimento económico, perde lugar para o capital humano. Theodore Schultz (1961) e Gary Becker (1994), dois economistas, desenvolveram na década de 60 a teoria do Capital Humano. A teoria é representada pelo conjunto de capacitações que as pessoas adquirem através da educação, de programas de treinamento e da própria experiência para desenvolver seu trabalho com competência, bem como pelo desenvolvimento de várias competências do ponto de vista profissional (Schultz, 1962; Becker, 1994). Mais tarde, Richard Crawford no livro, “Na Era do Capital Humano”, discute a importância de distinguir informação de conhecimento. “Quando o indivíduo diferencia informação de conhecimento é muito importante ressaltar que informação pode ser encontrada numa variedade de objetos inanimados, desde um livro até um disquete de computador, enquanto o conhecimento só é encontrado nos seres humanos (Crawford, 1994, p. 21). Entretanto, historicamente, os trabalhadores eram generalistas. Eles faziam qualquer coisa que precisasse ser feita, na fazenda, na casa, na oficina. O mesmo se aplicava aos trabalhadores industriais. De acordo com Drucker (1996), os trabalhadores do conhecimento, quer seu conhecimento seja primitivo, avançado, pequeno ou grande, serão especialistas por definição.

Concomitante a todo esse processo, e que será melhor discutido na secção seguinte, tem início no último quartel do século XX o processo de economia global (globalização). Naquela ocasião, foram definidas as bases de gerenciamento econômico internacional do pós-guerra e fixadas as regras para as relações comerciais e financeiras entre os países mais industrializados do mundo. Ficou estabelecida a indexação da taxa de câmbio das principais moedas em relação ao dólar e uma paridade fixa desse em relação ao ouro (Gaspar, 2015). O sistema de Bretton Woods (cidade britânica) foi o primeiro exemplo, na história mundial, de uma ordem monetária totalmente negociada, tendo como objetivo governar as relações monetárias entre estados-nações independentes. A prioridade da economia capitalista passava a ser garantir, de forma sustentada, o crescimento mundial e a elevação dos níveis de emprego. Para isso, era preciso reestruturar as instituições existentes e criar outras novas, tanto no âmbito interno dos países, quanto no internacional. Nesse último, buscava-se constituir um sistema multilateral, estabelecido sobre parâmetros cambiais pré-definidos, utilizando o dólar americano como padrão monetário internacional.

Conforme Gaspar (2015), o capitalismo atual, na conformação que assumiu a partir do último quarto do século passado, garante sua dinâmica também em função da queda dos preços dos produtos globais, o que permite a absorção contínua de mercados até então à margem do consumo por falta de renda. A miniaturização (processo de produção de objetos de consumo cada vez menores) as novas tecnologias e o barateamento dos custos popularizaram em grande escala, como exemplo, os bens da indústria eletrônica. O capital financeiro foi o principal beneficiário desse conjunto de medidas, pois, acoplado aos avanços tecnológicos que se aceleraram nesses anos e ao virtual desaparecimento das restrições ao seu livre movimento, estabeleceu-se as bases de uma globalização caracterizada precisamente por seu protagonismo. A multiplicidade de inovações e novos produtos permitiram a securitização das dívidas (conversão de uma dívida em título negociável entre instituições financeiras). Novos agentes foram incorporados ao processo, como os fundos de pensão. É as finanças no comando do desempenho da economia real, aquela relacionada à produção de bens e serviços de natureza industrial. Instala-se uma lógica diferente, de natureza especulativa, cujo horizonte temporal é o curto prazo. A própria urbanização, sob o comando dos incorporadores imobiliários e seus parceiros públicos e privados se converte em campo privilegiado da inversão financeira e da absorção de excedentes de capital. Nessa economia de fluxos, predominam o efêmero, o contingente, a espetacularização do consumo, a conversão de todas as dimensões da vida ao critério mercantil (Harvey, 2006).

### **A difusão das novas tecnologias**

A mudança da produção em massa, padronizada, para métodos produtivos flexíveis e especializados, incorporou novas tecnologias com base na microeletrônica e novos processos de

gestão, a denominada economia do conhecimento, fez sua própria razão de ser na inovação. Tigre (2006, p. 3), reitera que desde meados do século XVIII observam-se sucessivas ondas de inovações obtidas por meio da introdução de máquinas e equipamentos, de novas formas de organização da produção e do desenvolvimento de novas fontes de materiais e energia.

Chiavenato (2011, p. 414) complementa que, no final do século XVIII, a invenção da máquina de escrever foi o primeiro passo para a aceleração do processo produtivo nos escritórios. A invenção do telefone, no final do século XIX, permitiu a expansão e a descentralização das organizações rumo a novos e diferentes mercados. O navio, o automóvel, o avião entre diversos outros inventos, proporcionaram uma expansão sem precedentes nos negócios mundiais. Para o autor, o desenvolvimento tecnológico sempre constituiu a plataforma básica que impulsionou o desenvolvimento das organizações e permitiu a consolidação da globalização. Para Castells (2014), o verdadeiro cerne da revolução da tecnologia da informação acontece no século XX, com o primeiro computador programável e o transistor, fonte da microeletrônica (ver posteriormente na próxima subsecção).

Em se tratando de difusão, o processo de globalização que nos anos 90 foi a palavra da moda, não existe uma definição unânime sobre o assunto, nem um conceito universalmente aceito, seu sentido é muito contestável pelos cientistas sociais, economistas, população e academia em geral. Para Bauman e Penchel (1999, p. 6), a globalização tanto divide como une, e as causas da divisão são idênticas às que promovem a uniformidade do globo, “a mobilidade galga ao mais alto nível dentre os valores cobijados e a liberdade de movimentos, uma mercadoria sempre escassa e distribuída de forma desigual, logo se torna o principal fator estratificador de nossos tardios tempos modernos ou pós-modernos”. A título de enquadramento necessário para a secção, não será aprofundado os aspectos estratificadores da globalização, quando naturalmente o desenrolar histórico da propagação da tecnologia pelo mundo explicita a questão do poder (conhecimento e riqueza) e dos limites (exclusão de pessoas e territórios).

Portanto, os estudiosos (Gaspar, 2015; Chang, 2003; Hirst & Thompson, 1998) interpretam a globalização como um processo que começou quando as nações vitoriosas da guerra e as devastadas potências chegaram à conclusão que era de suma importância, para o futuro da humanidade, a criação de mecanismos diplomáticos e comerciais para aproximar, cada vez mais, as nações uma das outras. Deste consenso, nasceu o Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento – BIRD, a Organização das Nações Unidas (1945), o Fundo Monetário Internacional – FMI, o atual Banco Mundial, e começou a surgir o conceito de bloco econômico, por exemplo, a fundação da União Europeia, Mercosul, criando pontos em comum na vertente econômica, social, cultural e política, e que conseqüentemente tornou o mundo interligado, uma aldeia global, relacionado com a criação de uma rede de conexões, que deixam as distâncias cada vez mais curtas, facilitando as relações culturais e

econômicas de forma rápida e eficiente, também, termo criado por McLuhan em 1960 e que será melhor discutido na temática dos processos comunicacionais.

Um trabalho que retrata a ideia de mundo interligado, é o de Friedman (2005), no livro “O Mundo é Plano”. Para ele, o processo de globalização começou bem antes dos pós Segunda Guerra, começou desde a viagem de Colombo ao Novo Mundo inaugurando o comércio entre o Novo e o Velho Mundo. Na teoria de Friedman, o processo de globalização se divide em três momentos: A globalização 1.0, 2.0 e 3.0. Nessas três versões, ele lista e nomeia, quais as 10 forças que o fizeram chegar à conclusão de que o mundo é plano:

Figura 1: Mundo Interligado



Fonte: elaboração própria baseada na teoria de Friedman (2005).

- ✓ **Globalização 1.0** (1492 a 1800): As grandes navegações e descobertas marítimas de Colombo. Força física e criatividade em sua utilização.
  - Dimensão do mundo: Reduziu o mundo de grande para médio.
  - Força dinâmica: Países motivados pela Religião e pelo Imperialismo;
- ✓ **Globalização 2.0** (1800 a 2000): Interrompida apenas pela Grande Depressão (recessão econômica do século XX) e pelas duas Guerras Mundiais. Revolução Industrial e empresas multinacionais. Dividida em dois períodos: Primeira metade: Queda nos custos de transporte (motor a vapor e ferrovias); segunda metade: Queda nos custos de comunicação (difusão do telégrafo, telefonia, PCs, cabos de fibra ótica e versão inicial da www). Grandes inovações em Hardware (de barcos a vapor a *mainframes*).
  - Dimensão do mundo: Reduziu o mundo de médio para pequeno.
  - Força dinâmica: Empresas Multinacionais a procura de mercados e mão-de-obra;

- ✓ **Globalização 3.0** (por volta do ano 2000): Principais meios: Software e redes óticas. Dimensão do mundo: Reduziu o mundo pequeno para minúsculo e aplinou o terreno. Força dinâmica: Pessoas.

O autor, acrescenta na apresentação do seu argumento, que chegou a essa conclusão de mundo plano pela convergência de dez grandes eventos, políticos, de inovações e de empresas. A Tabela 4 é um resumo desses eventos descritos por Friedman:

Tabela 4: As 10 forças que achataram o mundo

1º	A queda do muro de Berlim (9 de novembro de 1989)	Iniciou a libertação dos povos dominados pelo Império Soviético/Governança democrática/Livre mercado/Fim do planejamento centralizado/Proliferação de Pcs e do Windows/Modems ( <i>CompuServe</i> e América Online) /Conectividade e trabalho colaborativo global;
2º	Navegador Netscape foi para a bolsa (9 de agosto de 1995)	Consolidação do browser e da <i>World Wide Web</i> (www) /O IPO (Oferta Pública Inicial) da Netscape despertou o mundo para a Internet, iniciou o <i>boom</i> tecnológico/Acesso de qualquer pessoa a Internet/Lançado o Windows 95/Desenvolvimento de e-sistemas (e-commerce, e-banking, e-stock)/Investimento maciço em redes de fibras óticas;
3º	Softwares de fluxo de trabalho	Necessidade de fazer qualquer coisa de qualquer lugar/Surgimento dos padrões abertos/Desenvolvimento de softwares para automatizar e/ou integrar processos/Pagamentos eletrônicos, comércio eletrônico, controle de manufatura, estoques, desenvolvimento e gestão de projetos e etc..
4º	Código Aberto	Comunidades de colaboração que se Auto Organizam (Wikipédia, Redes de blogs e portais colaborativos, <i>Creative Commons</i> )/Criaram a <i>Apache Software Foundation</i> (com suporte jurídico da IBM)/Resultado para a IBM: Lançamento do <i>WebSphere</i> em julho de 1998. Movimento do software livre ( <i>Free Software Foundation</i> - GNU/Linux)
5º	Terceirização (Ano 2000)	Desde 1953, 25 mil profissionais formados nas melhores escolas de engenharia da Índia se estabeleceram nos EUA/ Início com a <i>Texas Instruments</i> (1985) e com a GE (início da década de 90) /Bug do milênio: Milhões de linhas de código para serem corrigidas/Início dos trabalhos entre empresas americanas e indianas em larga escala/Bolha da Internet: Necessidade de desenvolvimento de inúmeras aplicações a baixo custo, gerenciamento de aplicativos de comércio eletrônico e <i>mainframes</i> ;
6º	<i>Offshoring</i>	11 de dezembro de 2001: A China entra para a OMC/Terceirização: uma função determinada/ <i>Offshoring</i> : transferência de uma fábrica inteira/Em 1977 empresas se estabeleceram na China/Década de 80 (exportar) /Uma vez iniciado o <i>Offshoring</i> , não houve alternativa aos demais (impossível competir em custos) /China: Capacitação maciça de profissionais/Incentivos para atrair mais indústrias. Baixo custo, alta qualidade e extrema eficiência em tudo;
7º	Cadeia de fornecimento	Sede do Wal-Mart em Bentonville, Arkansas: Centro de distribuição de 110 mil m2. 20 Km de esteiras de transporte abastecidas 24X 7/Leitura de códigos de barras e separação automática de mercadorias/Só a HP vende 400 mil computadores nas 4 mil lojas do Wal-Mart espalhadas pelo mundo em um único dia na época de Natal/Transporte anual do Wal-Mart é de 2,3 bilhões de caixas pela sua cadeia de fornecimento. Cadeia de fornecimento = colaboração horizontal (do fabricante ao cliente) com vistas à geração de valor/Ambivalência entre papéis: consumidores x empregados/O Wal-Mart é a China do mundo empresarial;
8º	Internalização ( <i>Insourcing</i> ):	Nova forma de colaboração e criação horizontal de valor/ Pequenos que pensam grande (e agem como tal) /Elevado grau de integração entre empresas/UPS ( <i>United parcel servisse</i> ): Uma das maiores empresas de logística do mundo/Proposta de pôr em sincronia as cadeias globais de fornecimento das empresas/UPS: Distribuição de veículos da Ford desde 2001/Redução em 40% do tempo de entrega/6.500 revendas nos EUA/ /Uso do GPS evita a entrega de pacotes em endereços errados;
9º	In-Formação	Acesso básico e universal a dados gerais de pesquisa/É uma força equalizadora (comparação com as bibliotecas) /Única limitação: Utilização de computadores/ In-Formação é o equivalente individual ao código aberto, à internalização, à cadeia de

	(Google, Yahoo!, MSN Web Search)	fornecimento e ao <i>offshoring</i> / Autocolaboração: busca por conhecimento, pessoas e comunidades/Expõe publicamente a vida das pessoas;
10 <sup>o</sup>	Digital, Móvel, Pessoal e Virtual (Tecnologias Wireless)	Digital: Conteúdos e processos digitalizados/Virtual: Manipulação de conteúdo digital muito simplificada/Móvel: De qualquer lugar através de qualquer dispositivo/Pessoal: <b>Por você, para você</b> no seu próprio equipamento/Aposentadoria dos fios/Internet “das coisas” /Expansão das aplicações para celulares.

Fonte: adaptado de Friedman (2005).

A interpretação de Friedman (2005), de dimensão do mundo plano, traz evidências históricas e desencadeamentos lógicos bem importantes para esta tese e as próximas subsecções. Embora a autora concorde com a sensação de que tudo ficou mais próximo (menor), acessível com o processo de globalização, também concorda com os argumentos levantados pelos autores, Hagel e Brown (2010) e Meira (2013) de que nessa “pl(a)nitude”, existem “picos”, desigualdades. Os autores que retomam a discussão de lugares (físicos) e espaço (de fluxos) para empreender negócios inovadores na sociedade do conhecimento, rebatem a ideia de mundo plano com a frase: “O mundo é plano, mas cheio de picos”. De acordo com Meira (2013, p.42), isso ocorre na sociedade do conhecimento por duas razões:

1. Primeiro, o conhecimento tácito não é codificado e circula nas conversações informais, nos locais, face a face, e que é cada vez mais importante para os tipos de transações e negócios. Não é fácil e talvez impossível num curto prazo, codificar conhecimento de forma tão efetiva que, no espaço, se tenham as mesmas vantagens que no lugar.
2. Segunda razão, porque existe uma atração natural de pessoas e recursos (capital, infraestrutura, serviços), para onde parece existir mais oportunidades.

Ou seja, para eles, a ideia de Friedman de que um trabalhador isolado do norte da Índia, mais conectado em rede com o resto do mundo é equivalente a qualquer outro do mundo não se sustenta, por razões históricas do efeito de rede não apagar as vantagens da proximidade geográfica, como por exemplo, o Silicon Valley, que tem picos salientes (vantagens) desde o começo da era das redes.

Scott, (2012) e Gaspar (2015), adicionam a esses fatos, outras características que a difusão da tecnologia trouxe para o século XXI. A interação da tecnologia informacional, a produção material e os novos modelos de gestão tornam obsoletas as divisões rígidas entre indústria e serviços, empresa industrial e empresa financeira, trabalho produtivo e trabalho improdutivo. “O importante é a agregação de valor em cadeias produtivas que conjugam diferentes fases da elaboração de um bem econômico, como fabricação material e serviços produtivos, espaços físicos e espaços digitais” (Gaspar, 2015, p. 22).

## A revolução digital

A difusão das novas tecnologias deu início a um outro ciclo e desafio que mudou e vem mudando completamente a sociedade, a Revolução Digital. A partir da década de 1990, essa outra revolução nas comunicações aconteceu em todo o mundo. Dentre as dez forças citadas por Friedman (2005) na tabela 2.4, todas, apontam a revolução digital como fator primeiro do atual cenário da sociedade digital. Essa revolução, é entendida como a mudança do mundo mecânico para o mundo digital, onde, Internet, computadores, dispositivos móveis e redes sociais, ou seja, o espaço na web interatividade proporciona, relações pessoais, informação, negociações, notícias, compras e outras necessidades. (Kotler et al., 2012; Schmidt & Cohen; 2013).

Os anos 90 trouxeram vários desenvolvimentos tecnológicos, tornando populares e aperfeiçoando tecnologias inventadas na década de 80. O acelerar desse período tem a ver, com os fatos históricos relatados nas secções anteriores como, a mudança da base econômica, o livre comércio, os investimentos em tecnologia, o conhecimento e a especialização do capital humano. A queda no custo de computadores e tecnologia, também aumentou a proliferação dos computadores pessoais (PCs) da IBM, conforme Drucker (1996), desde os primeiros dias do computador a IBM dominava a economia dos Estados Unidos durante a segunda metade do século XX.

Os computadores juntamente com o sistema operacional Microsoft Windows, especialmente após o Windows 95, fez surgir os primeiros navegadores, tais como o Internet Explorer e Opera. Cresce o comércio eletrônico e as companhias como Amazon.com, eBay, AOL, Mercado Livre e Yahoo!. O telefone celular (telemóvel) cresce em popularidade e diminui o tamanho, se tornando uma necessidade moderna. Aparelhos que juntam microcomputadores às agendas eletrônicas e, por telefone como, *Pagers* (antigos bips) e PDAs (assistentes pessoais digitais), se tornam populares para comunicação. Com a chegada do Windows 98 que foi o sucessor do Windows 95, muitos videogames foram lançados, como o PlayStation, Super Nintendo e Mega Drive (Drucker, 1996). A Figura 2, a seguir, faz um relato em imagens das tecnologias que mais revolucionaram a primeira década da era digital:

Figura 2: Tecnologias que revolucionaram a década



Fonte: USP, Cisco, *Digital Trends* (2016).

Em um resumo sobre cada uma das imagens destacadas na Figura 2, um curso da USP (Universidade de São Paulo) certificado pela Cisco (Companhia multinacional de soluções para redes e comunicações) sobre tendências digitais, publicado no site do *Tecmundo*, o artigo de Hamann (2010) destaca as seguintes revoluções: A Internet, só foi disponibilizado porque a banda larga surgiu. Nem todos os usuários possuem conexão rápida em seus computadores, mas foi esta conexão que permitiu que os grandes serviços fossem criados e crescessem tanto. Grande parte dos softwares nos computadores só estão no atual nível de desenvolvimento porque a banda larga permitiu. Exemplos: o *Windows Live Messenger* só possui tantos recursos gráficos porque é possível baixar seus mais de 100 MB rapidamente. Outro exemplo: jogos multiplayer são muito grandes e exigem conexões rápidas para baixá-los. As partidas também exigem conexões de banda larga, pois somente assim os games são rodados sem travamentos. Em suma, há uma infinidade de softwares que só chegaram até onde estão hoje, porque a banda larga permitiu.

Segundo o mesmo autor, por volta do ano 2000, foi a Google que revolucionou a década porque tornou possível o encontro de tudo o que há na Internet em poucos segundos. Em julho do mesmo ano, o site atingiu a marca de 1 bilhão de páginas indexadas. Com indexações quase instantâneas, grande parte das páginas pode ser encontrada no motor de busca, minutos após a publicação. Com este número de páginas registradas nos servidores, dificilmente alguém poderá buscar por algo (que exista) e não encontrará nos resultados do Google.

Seguindo a linha do tempo da figura 2.2, os tocadores portáteis de CDs, os conhecidos iPods (MP3 Players), surgiram ainda nos anos 90, mas os primeiros formatos portáteis só foram começar a se popularizar no início dos anos 2000. Em 2001, a Apple lançou o que seria um verdadeiro marco na história da tecnologia mundial, o iPod. Ainda sem o botão *Click Wheel* (baseia-se em contornar o dedo



no círculo para poder navegar), a primeira versão do tocador garantia até 2500 músicas em sua memória. E de lá para cá, o iPod evoluiu muito. Ganhou o iPod Nano, iPod *Shuffle*, iPod *Touch*, mais capacidade de memória e vários recursos que foram adicionados aos aparelhos. Junto com ele, outros produtos também surgiram, os tocadores portáteis. Depois dos MP3, vieram os MP4 e todos os outros sucessores que podem reproduzir vídeos, músicas e fotografias, podem tirar fotografias e gravar vídeos, podem possuir jogos, GPS e outras funcionalidades (Hamann, 2010; Altoé & Silva, 2005).

De acordo com os autores supracitados, o Wifi também tem um grande papel na difusão da tecnologia. A Internet sem fio é muito importante para os computadores. Não fosse por ela, dificilmente os usuários encontrariam tantas funcionalidades disponíveis em seus computadores para que os levassem para fora de casa. Mas não só os computadores desfrutavam dessa mobilidade, não fosse a transmissão de dados sem fio, muitos aparelhos deixariam de ser tão úteis. *Smartphones* perderiam milhares de funcionalidades, vídeo games portáteis não poderiam mais ser utilizados para partidas em rede, além de *e-readers*, *tablets* e *players* portáteis também não poderiam mais ser utilizados para acesso à Internet. Também é necessário lembrar que os conceitos de Internet sem fio foram utilizados também pelos desenvolvedores das tecnologias 3G, que levaram a Internet para locais ainda mais distantes. Sem a necessidade de um *hot-spot*, a Internet 3G é utilizada para acesso pessoal e permite que usuários se conectem onde estiverem (a qualidade do sinal é variável). Outros nomes de tecnologias para transferência *wireless* também merecem ser lembrados. O Bluetooth surgiu como recurso de celulares e hoje é empregado em muitos computadores e aparelhos (Hamann, 2010).

Os computadores na verdade, não foram inventados para uso pessoal, mas sim para comunicação militar (ver posteriormente secção 2.1.3). Porém, o artigo de Machado & Monteiro (2006), publicado no jornal O Globo, os avanços na tecnologia empregada pelos desenvolvedores permitiram que as máquinas ficassem menores e mais completas, possibilitando a utilização das mesmas para tarefas empresariais e domésticas. Com isso, desenvolvedores passaram a criar jogos especialmente para computadores. Por um longo período, houve uma distinção muito bem definida entre vídeo games e computadores, mas uma peça fundamental na história da tecnologia surgiu para acabar com as barreiras entre os jogos, as placas gráficas. Quanto mais elas evoluem, mais os jogos são melhorados para acompanhar. E evoluem tanto que chega um momento em que os consoles são ultrapassados pelos computadores em qualidade gráfica. Elas também são responsáveis pela possibilidade de computadores rodarem vídeos em alta definição (e 3D);

Esses autores, comentam que as mídias de armazenamento se tornaram tão importantes e os pendrives são um marco nessa história. Pendrives e unidades de memória *flash* (como cartões de memória) permitiram guardar quantidades muito maiores do que as que eram oferecidas pelos disquetes (que podiam guardar até 1,44 MB). Não apenas as unidades portáteis, mas até mesmo os discos rígidos evoluíram muito. Em 2000, discos rígidos de 10 GB eram verdadeiros luxos, mas quase

nada se comparado aos *terabytes* e *cloud computing* de hoje. Discos de gravação também merecem uma citação, a evolução de CDs para *Blu-rays* garantiu 49 GB de dados a mais. Em 2007, pela primeira vez na história, os televisores de LCD superaram os televisores de tubo em número de vendas, o que passou a incentivar as fabricantes a reinvestirem em aparelhos de televisão que prezassem por alta definição. Assim surgiram também os primeiros aparelhos com tela de plasma e mais tarde as telas de LCD-LED. Independentemente do tipo de tela utilizada, essas televisões de alta definição destacam-se por permitir que outras mídias também evoluíssem. A qualidade de imagens em DVDs (e posteriormente Blu-rays) passou a ser mais exigida, o que levou a tecnologia aos padrões HD de hoje, com filmes e jogos com resoluções altíssimas e qualidade muito superior às mais antigas. No mesmo ano, surgem os *smartphones*, todo aquele celular (telemóvel) que possui um sistema operacional, permitindo que aplicações sejam instaladas para os mais diversos fins, desde programas de edição de textos, até jogos e utilitários. Os telefones inteligentes são importantes por integrar computadores e celulares (Hamann, 2010; Altoé & Silva, 2005; Machado & Monteiro 2006).

A conexão com Internet por redes sem fio permite usuários baixarem arquivos e acessar sites sem a necessidade de utilizar computadores para isso. Desde os primeiros aparelhos da BlackBerry, que eram voltados a aplicações profissionais, até os atuais iPhones, muita coisa mudou, hoje, eles são tidos quase como uma extensão do homem (McLuhan, 2005).

Outra informação importante para o contexto da difusão da tecnologia e apresentado na linha do tempo da figura 2.2, é que os notebooks não foram inventados na década de 90, mas foi nestes últimos anos que começou a ser possível encontrar os computadores portáteis por preços acessíveis. Um notebook que já chegou a custar 8 vezes o valor de um computador de mesa, hoje não chega a custar o dobro com marcas como Acer, Positivo e CCE. Muito parecidos com os notebooks são seus irmãos mais modestos, os netbooks. Com tamanhos que ficam perto das 10 polegadas, os netbooks são ainda mais portáteis. Os computadores portáteis são considerados revolucionários, porque tiraram a computação de cima das mesas e a colocaram em movimento. Foi o passo que faltava para que a informática “saísse de casa” e começasse a alçar novos voos.

O “sair de casa” envolve mobilidade e quando se fala de móvel o GPS (sistemas de posicionamento global) é crucial. GPSs são sistemas de mapas na informática e são responsáveis por vários outros serviços que até mesmo quem não possui um GPS está mais do que acostumado a utilizar. O Google *Street View*, o Google *Maps* e tantos outros serviços que integram estes, só se tornaram possíveis graças aos métodos de mapeamento por satélites. Uma das principais características recentes dos aparelhos móveis é conhecida como SoLoMo, social, local e móvel (Google Atelier Digita Portugall, 2017).

## O aumento da comunicação social

Não é de admirar, então, que, diante de todas essas tecnologias revolucionárias, a comunicação entre os povos tenha aumentado nas últimas décadas. Como último ponto de destaque da sociedade pós-industrial e principal argumento desta tese, será aprofundado o tema da comunicação. Para tanto, iniciar a subsecção com uma constatação de Drucker, se faz necessário: A mudança da era industrial para a era do conhecimento exige “pela primeira vez na história da humanidade, que pessoas com conhecimento assumam a responsabilidade por se fazerem compreendidas por pessoas que não contam com a mesma base de conhecimento” (Drucker 1996, p. 158).

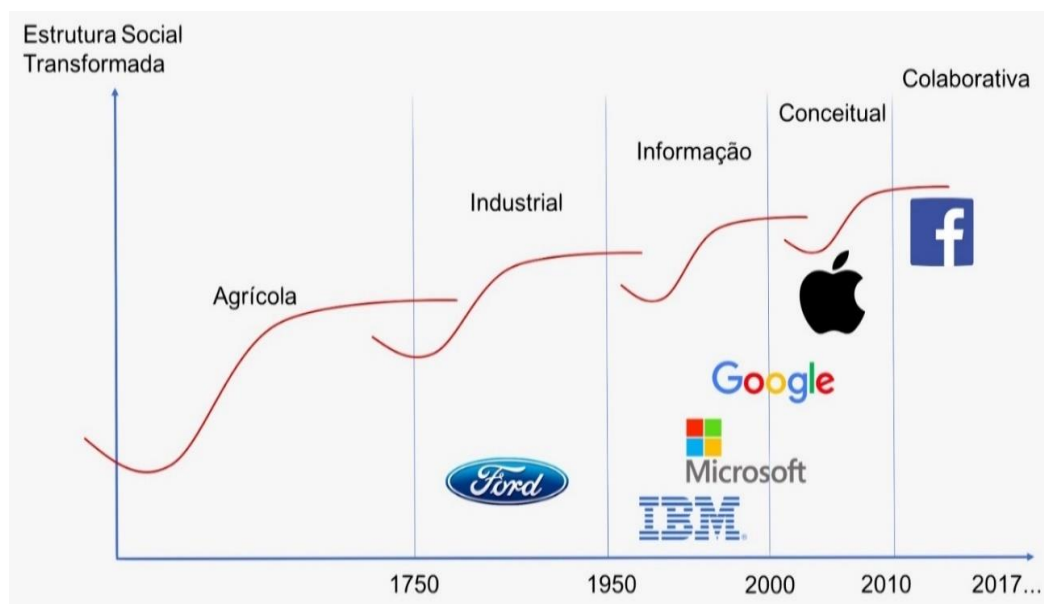
Constatado nas subsecções anteriores, a chamada revolução digital e o processo de globalização afetaram todos os setores da sociedade, principalmente comunicação, comércio internacional e liberdade de movimentação, com diferentes intensidades dependendo do nível de desenvolvimento (picos) e integração das nações ao redor do planeta (Bauman & Penchel, 1999; Hagel & Brown, 2010; Meira, 2013). Reforçando o pensamento de Drucker, Castells (2016) avigora que esse momento (segunda metade do século XXI), diferente de qualquer outra revolução, o centro, refere-se às tecnologias de processamento de informação e comunicação. Visto que, a tecnologia é para essa revolução o que o as fontes de energia foram para a revolução industrial, isto é, um meio, um (a) via/caminho. A tarefa de processar toda essa informação e comunicar essa nova narrativa com historicidade humana, parece ser o que motiva a sociedade do século XXI. Como decodificar, apropriar-se e redefinir esse meio, parece ser a grande questão.

Dentre os diversos autores trabalhados nesta pesquisa, todos de forma explícita ou implícita constatarem que, se o indivíduo não se comunica, não consegue fazer as coisas nas quais é bom. De acordo com o contexto, a comunicação sem fio, foi a tecnologia de difusão mais rápida da história da comunicação, porque desde a invenção do alfabeto de 700 a.C. na Grécia, que proporcionou a infraestrutura mental para a comunicação cumulativa, uma transformação histórica similar ocorre, com a comunicação em uma rede interativa (Castells, 2016). Segundo Castells (2016, p. 413), a comunicação cumulativa, baseia-se no conhecimento, que se difundiu muitos séculos mais tarde da criação do alfabeto, com a invenção e difusão da imprensa e fabricação de papel. Essa comunicação permitia um discurso racional, mas separava a comunicação escrita do sistema audiovisual de símbolos e percepções, abandonava o mundo dos sons e imagens e atribuía aos “bastidores” das artes. “As artes lidam com o domínio privado das emoções e com o mundo público da liturgia”. Já a comunicação em uma rede interativa, é a formação de um hipertexto e uma metalinguagem que integra no mesmo sistema as modalidades escrita, oral e audiovisual da comunicação humana.

Os teóricos da comunicação, alguns anos atrás, definiam como mídia de massa apenas a imprensa, o rádio, o cinema e a televisão. No início da década de 90 (período da revolução tecnológica), os sistemas eletrônicos interativos baseados em computação e telefonia eram definidos como mídias emergentes (DeFleur, 1993; Thompson, 2011), mas, atualmente, a Internet já é tratada como uma nova mídia de massa (França, Hohlfeldt, & Martino, 2001; Moraes, 2003). A rede de computadores que forma a Internet saiu das redes de pesquisas de universidades e outras instituições para se tornar um sistema de comunicação que abrange expressivas parcelas da população em grande parte do mundo (ver na secção 2.1.3), o que a transformou em parte da cultura de massa (Castells, 2001, 2003; Leitão & Nicolaci-da-Costa, 2000, 2003). Conforme Silveira (2004), a Internet é o meio de comunicação de massa interativa diferente das mídias convencionais, mas com o alcance e penetração semelhante e potencialmente mais abrangente, envolvendo direta ou indiretamente atividades e organizações em todos os níveis da sociedade.

Os efeitos na estrutura social, depois de vários momentos econômicos, duas guerras mundiais e um ambiente totalmente livre (Internet), foi transformado num movimento em direção à solidariedade coletiva, colaborativa, comunicativa e a uma infinidade de novos negócios que foram incorporados à vida política em muitos países (Elliot & Turner 2012). Importante lembrar, que toda essa expansão de fenômenos que revolucionaram a comunicação, foi intensificada com o surgimento da Web 2.0. O'Reilly (2007), participante da criação do conceito Web 2.0, observou que as empresas que haviam sobrevivido ao colapso do *boom* tecnológico pareciam ter algumas coisas em comum. Longe de ter “deixado de funcionar”, a Web era mais importante do que nunca, com novas aplicações, redes sociais, como o Facebook e sites interessantes aparecendo com surpreendente regularidade. Além do mais, as interatividades proporcionadas por essas aplicações levam as pessoas a uma “relação virtual” até o momento de entendimento complexo para estudiosos, produtores, consumidores e área afins (ver posteriormente na temática 2.2). A Figura 3 abaixo retrata o final das descrições desses três cenários de desafios econômicos e o recomeço de outros cenários que já são novas problemáticas sociais:

Figura 3: Expressão histórica da sociedade pela trajetória econômica mundial



Fonte: elaboração própria baseada nas ondas econômicas de Toffler (1980).

#### 2.1.4 Internet: Rede mundial de comunicação

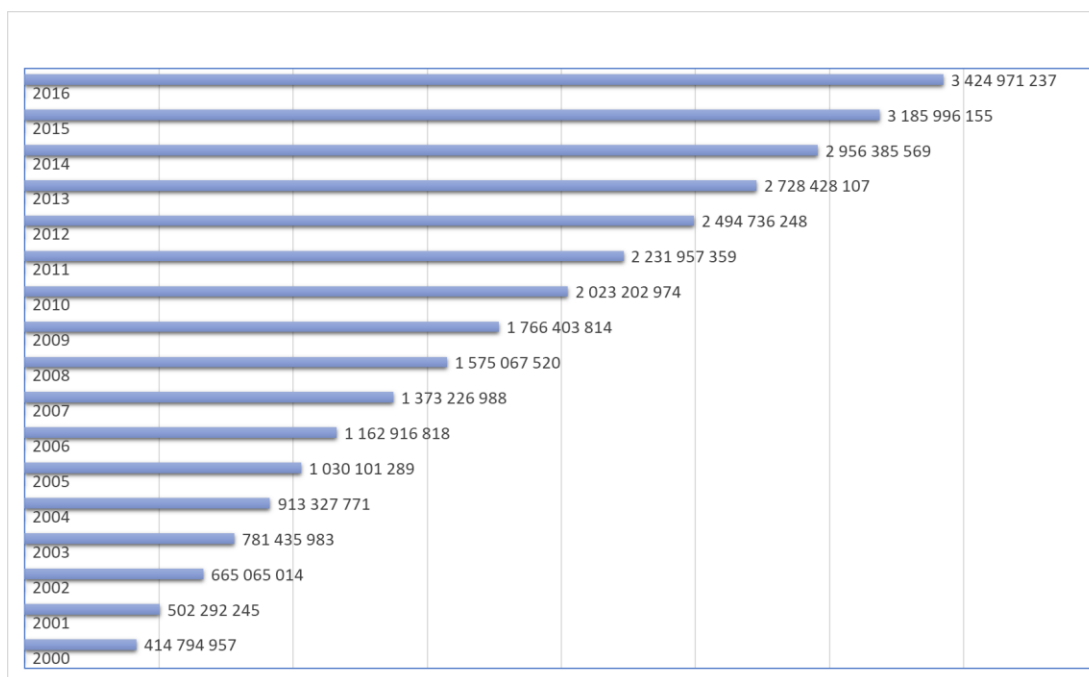
Schmidt e Cohen (2013), diretores da *Google*, escreveram o livro “A Nova Era Digital”. Nele, os autores falam que a Internet é uma das raras criações dos seres humanos que eles não compreendem verdadeiramente. O dilema começa desde sua criação, a Internet não foi criada para o uso que tem hoje, ela originou-se por volta da década de 1960 como um esquema de defesa dos Estados Unidos. O objetivo era impedir a destruição ou a tomada do sistema de comunicações pelos soviéticos em caso de guerra nuclear. Foi desenvolvida pela Agência de Projetos de Pesquisa Avançada do Departamento de Defesa dos Estados Unidos (DARPA).

Seu aperfeiçoamento pelas universidades americanas em parceria com empresas do setor privado (IBM), deram o nome de ARPANET (*Advanced Research Projects Agency Network*) e resultaram na arquitetura de rede que, como queriam seus inventores, não pode ser controlada a partir de nenhum centro. Esse melhoramento, possibilitou aos usuários de qualquer uma dessas redes menores a comunicação ou utilização dos serviços por qualquer uma das redes. Esses protocolos são referidos como TCP/IP ou conjunto de protocolos TCP/IP (Guizzo, 1999; Castells, 2016). O que começou por ser um meio eletrônico de defesa e posteriormente um meio de transmissão de informação de computador doméstico para computador doméstico, transformou-se num canal onipresente e infinitamente multifacetado da expressão humana. Schmidt e Cohen (2013, p. 13), evidenciam que a Internet é simultaneamente intangível e em constante estado de mutação, tornando-se maior e mais

complexa a cada segundo que passa. Simultaneamente, é fonte de enormes benefícios e de malefícios potencialmente terríveis, e o seu impacto no cenário mundial ainda mal se alcança.

Segundo Castells (2016, p. 62), o novo sistema de comunicação fala cada vez mais uma língua universal digital e tanto está promovendo a integração global da produção e distribuição de palavras, sons e imagens da cultura das sociedades como personalizando-os ao gosto das identidades e humores dos indivíduos. As redes interativas de computadores estão crescendo exponencialmente, criando formas e canais de comunicação, moldando a vida e, ao mesmo tempo, sendo moldadas por ela. O tamanho dessa rede mundial de comunicação é incalculável, o que se consegue, é estimar, a velocidade é tanta que impossibilita qualquer número estático. De acordo com informações do site *Internet Live Stats*, onde os números não param de girar, algumas estimativas globais ajudam o leitor a ter uma noção do tamanho da Internet. O site documenta que cerca de 40% da população mundial tem uma conexão à Internet. Em 1995, era inferior a 1%. O número de utilizadores da Internet aumentou dez vezes entre 1999 e 2013. O primeiro bilhão foi atingido em 2005. O segundo bilhão em 2010. O terceiro bilhão em 2014. O gráfico 2.1 abaixo mostra o número de internautas globais por ano desde 2000:

Gráfico 1: Usuários da Internet no mundo



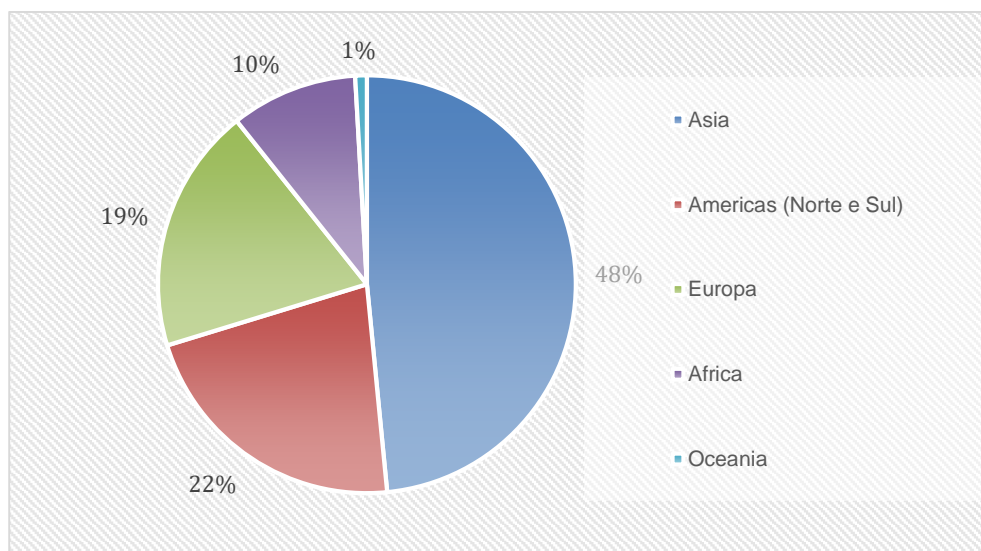
Fonte: Internet Live Stats (2016).

Em contraste com esses dados, a União Internacional de Telecomunicações (IUT) apresentou em seu relatório de 2016, que 3,7 bilhões de pessoas permanecem sem acesso à Internet no mundo, apesar da queda dos preços dos serviços de telecomunicações globalmente. O relatório “*ICT Facts & Figures 2016*” (IUT, 2016), mostrou que a penetração da Internet é de 81% nos países desenvolvidos,

de 40% nos emergentes e de 15% nos países mais pobres. Isso ocorre apesar de, no consolidado, os países em desenvolvimento responderem pela maior parte dos usuários (2,5 bilhões), comparados aos países desenvolvidos (1 bilhão). No início de 2016, a capacidade da Internet internacional atingiu 185 mil gigabits por segundo, frente a 30 mil gigabits em 2008.

No entanto, essa capacidade é distribuída desigualmente no mundo, com a falta de banda larga sendo um dos principais problemas nos países menos desenvolvidos. O secretário-geral da IUT, Houlin Zhao declarou que a interconectividade global está crescendo rapidamente. No entanto, é preciso fazer mais para acabar com a desigualdade digital e levar mais da metade da população global que não utiliza a Internet para a economia digital. O acesso a informação e tecnologias de comunicação, particularmente a banda larga, tem o potencial de servir como um importante acelerador da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” (IUT, 2016). No gráfico 2.2 abaixo, é possível dimensionar as regiões do mundo onde o alcance da Internet tem maior e menor incidência.

Gráfico 2: Usuários da Internet por região



Fonte: Internet Live Stats (2016).

Em 2014, cerca de 75% (2,1 bilhões) de todos os usuários de Internet do mundo (2,8 bilhões) vivem nos 20 maiores países. Os restantes 25% (0,7 mil milhões) estão distribuídos entre os outros 178 países, cada um representando menos de 1% do total de utilizadores. A China, o país com a maior parte dos utilizadores (642 milhões em 2014), representa quase 22% do total e tem mais utilizadores do que os três países seguintes, Estados Unidos, Índia e Japão. Entre os 20 principais países, a Índia é a que apresenta a menor penetração: 19% e a taxa de crescimento anual mais elevada. No extremo oposto da faixa, Estados Unidos, Alemanha, França, U.K., e Canadá têm a penetração a mais elevada: sobre 80% da população nestes países tem uma conexão do Internet. Na tabela 2.5, dados dos 20 maiores países:

Tabela 5: Usuários da Internet por país

	País	Usuários 2016	Penetração (% da População)	População 2016
1	China	721 434 547	52,20%	1 382 323 332
2	India	462 124 989	34,80%	1 326 801 576
3	U.S.	286 942 362	88,50%	324 118 787
4	Brasil	139 111 185	66,40%	209 567 920
5	Japan	115 111 595	91,10%	126 323 715
6	Russia	102 258 256	71,30%	143 439 832
7	Nigeria	86 219 965	46,10%	186 987 563
8	Germany	71 016 605	88,00%	80 682 351
9	U.K.	60 273 385	92,60%	65 111 143
10	Mexico	58 016 997	45,10%	128 632 004
11	France	55 860 330	86,40%	64 668 129
12	Indonesia	53 236 719	20,40%	260 581 100
13	VietNam	49 063 762	52,00%	94 444 200
14	Turkey	46 196 720	58,00%	79 622 062
15	Philippines	44 478 808	43,50%	102 250 133
16	SouthKorea	43 274 132	85,70%	50 503 933
17	Italy	39 211 518	65,60%	59 801 004
18	Iran	39 149 103	48,90%	80 043 146
19	Spain	37 865 104	82,20%	46 064 604
20	Pakistan	34 342 400	17,80%	192 826 502

Fonte: Internet Live Stats (2016).

### **World Wide Web**

O principal serviço da Internet é a *World Wide Web*, o *www* é a parte multimídia da rede. É na web que as pessoas podem ler jornais eletrônicos, fazer compras em shoppings virtuais, acessar redes sociais e consultar bancos de dados. A *World Wide Web* termo inglês que, em português, se traduz literalmente por "Teia mundial", também conhecida como Web ou WWW, é um sistema de documentos em hipermídia ou hipermedia que são interligados e executados na Internet (Mendes, 2007).

Em 1980, Tim Burners-Lee começou a criar a partir de programas para armazenar informações com *links* aleatórios a ideia de WWW e, em 1989, ao trabalhar no Laboratório Europeu de Física de Partículas em Genebra, propôs que se criasse um espaço global de hipertexto no qual qualquer informação acessível à rede poderia ser consultada por um único "Identificador Universal de Documentos". Tendo em conta a aprovação do seu chefe, Mike Sendall escreveu em 1990 o programa chamado "WorldWideWeb". Em 1990, a capacidade de localizar, transmitir gráficos e receber informações pela Internet era muito limitada (Burners-Lee, 1998; Castells, 2016). A equipe de pesquisadores do centro de pesquisas físicas de Genebra (CERN), que deu vida a WWW, criou um formato para os documentos em hipertexto (*hypertext markup language* – HTML), entre outras coisas, para que pudessem receber os formatos de vídeos, sons e figuras (Carvalho, 2006).



A web é a maior construção de informação transformável, sendo iniciada por Tim Burners-Lee em 1989, desde as últimas duas décadas muito progresso tem sido feito sobre a web e as tecnologias relacionadas (Berners-Lee, 1998; Kamel Boulos & Wheeler, 2007). Os pesquisadores Aghaei, Nematbakhsh e Farsani (2012) produziram um trabalho avaliando a web desde a chamada Web 1.0 até a estimada Web 4.0. O trabalho dos autores é um de muitos trabalhos que rotulam a web por versões indicadas por números. A pesquisa dos autores distingue a Web 1.0 como uma web de cognição, a web 2.0 como uma teia de comunicação, a web 3.0 como uma teia de cooperação e a web 4.0 como uma teia de integração. Abaixo, são iniciadas as quatro gerações da web propostas pelos autores:

A Web 1.0 é a primeira geração da web que, de acordo com Berners-Lee (1996), poderia ser considerada a web só de leitura e como um sistema de cognição. É considerada como estática, sendo que seus conteúdos não podem ser alterados pelos usuários (utilizadores) finais. A Web 1.0 começou como um lugar de informação para as empresas transmitirem as suas informações para as pessoas. Na web 1.0, não existia a interatividade do usuário com a página.

A Web 2.0 é a que é usada atualmente (século XXI), destaca-se por ser dinâmica, ao contrário da web 1.0 que é estática. As tecnologias da web 2.0 permitem montar e gerenciar grandes multidões globais com interesses comuns em interações sociais (Berners-Lee, 1996). Referindo-se à web 2.0, dinâmica, significa a interatividade e participação do usuário final com a estrutura e conteúdo da página. Nela, o usuário final pode postar comentários, enviar imagens, compartilhar arquivos e fazer milhares de outras coisas que a web 1.0 não permitia. Outra grande mudança entre a web 1.0 e a web 2.0 foi que o usuário diminuiu a taxa de download e aumentou a de upload, o que indica que o usuário está interagindo mais com a web e trocando mais informações por compartilhamento. A Web 2.0 é chamada de Web participativa ou colaborativa.

A web 3.0 ou web semântica deseja diminuir as tarefas e decisões do ser humano e deixá-las para máquinas, fornecendo conteúdo legível na web (Hassanzadeh & Keyvanpour, 2011). A web 3.0 também vem aumentar a interatividade entre homem e máquina, melhorando as linguagens de programação para que o homem e a máquina falem a mesma língua. Como exemplo, o Google inovou seu site com uma nova forma de pesquisa interativa. O usuário pode encontrar informações sobre o arquivo que ele adicionou na barra de pesquisa do site do Google. Em geral, a web 3.0 inclui duas plataformas principais, tecnologias semânticas e ambiente de computação social. As tecnologias semânticas representam padrões abertos que podem ser aplicados na parte superior da web. O ambiente de computação social permite a cooperação homem-máquina e a organização de muitas comunidades sociais na web (Heindl & Suphakornanakit, 2008).

Em se tratando de futuro/presente, a Web 4.0, em 2012 era considerada por Aghaei, Nematbakhsh e Farsani, como uma web de leitura, gravação, execução e simultaneidade com

interações inteligentes. Os autores também discorrem que a *Web 4.0* é conhecida como web simbiótica na qual a mente humana e máquinas podem interagir em simbiose.

### **Rede (*www*) e a transferência de papéis**

A estrutura social foi transformada e continua em transformação. A transferência de “papéis” dos atores sociais se configura na passagem de “figurantes” da era clássica para os “protagonistas” da era em rede (secção 2.1.2) de uma história com conectividade generalizada. Parente (2004), no livro “Tramas da Rede”, reúne vários artigos para tratar da noção de rede e descreve Roy Ascott como um dos pioneiros da arte telemática (comunicação com conjunto de serviços informáticos através de uma rede). Por sua vez, Ascott (2013) introduz em seu artigo “*Homo Telematicus*” a noção de telenoia para exprimir a ideia de uma conectividade generalizada: “consciência em rede”, “lucidez interativa”, “pensamento à distância”, “espírito em geral”.

O termo “Rede” é uma área de estudo emergente. Usualmente, o termo era mais utilizado apenas para tratar de questões informáticas e para significar bons contatos nas relações de trabalho quando expressa em inglês, *network*. Não que esses usos tenham deixado de existir, porém seu alcance se estendeu na mesma proporção em que os computadores começaram a se espalhar pelo mundo e o homem viver de uma conectividade generalizada. Este fato deriva da sua própria razão etimológica. Em termos informáticos: Rede é um conjunto de computadores e periféricos conectados uns aos outros (Mendes, 2007).

Consequentemente, numa sociedade estruturada e representada pela onipresença da tecnologia, rede, também é um conjunto de atores e relações entre esses atores (Wasserman & Faust, 1994; Wegner, 1995), exemplo disso, são as Redes Sociais (ver posteriormente na secção 2.2.2). Assim, essa teia mundial tomou forma, cresceu e cresce exponencialmente e a cada minuto, centenas de milhões de pessoas criam e consomem uma quantidade incalculável de conteúdo digital num mundo online que “não conhece”. Schmidt e Cohen (2013), concluem que a Internet é a maior experiência histórica do âmbito da anarquia (já que a Internet não é hierárquica).

De acordo com Castells (2016), sua teoria de “sociedade em rede”, é o reflexo das novas condições históricas, onde a produtividade é gerada e a concorrência é feita em uma rede global de interação entre redes empresariais. Para ele, a sociedade em rede é um tipo de estrutura social, nem melhor, nem pior, nem mais evoluída, é uma realidade. Hoje, na segunda metade do século XXI, assiste-se as mudanças no ambiente dos negócios que desafiam as premissas do desenho organizacional, mais do que aprender coisas novas, a era digital questiona as velhas certezas e coloca sistemas inteiros de pensamento corporativo do avesso (Longo, 2014).

As tentativas de reestruturação por parte dos gerentes, é para deixar as organizações mais flexíveis e sensíveis às condições sempre mutáveis (Nadler & Tushman, 2000; Robbins, 2000). A rede está emergindo como forma principal de organização, porque seu propósito é a sua razão para existir e pode envolver estratégias, metas, objetivos ou problemas a ser resolvido (Lipnack & Stamps, 1992). Assim, os velhos padrões de uma sociedade e conseqüentemente sua geração de riqueza, regida pelas organizações, ao longo da história, cedem lugar de hierárquicas, rígidas, sem criatividade, insensível as necessidades das pessoas e do mercado, para as organizações horizontais, flexíveis, enxutas e eficientes.

### 2.1.5 A Era Pós-Digital

Diante desse cenário de transformações, principalmente ocorridas no final do século XX, Peter Drucker, em seu livro, “Administrando em Tempos de Grandes Mudanças”, foi talvez a primeira pessoa a articular o conceito de era digital ou tecnológica para o século XXI (Drucker, 1909). Na mesma linha de entendimento, Negroponte, Zellmeister e Petit (1995) escreveram o livro “A vida digital” e nele a premissa é de que vivemos em um mundo que se tornou digital. Schmidt e Cohen (2013), diretores da Google, um pouco mais tarde publicaram o livro, “A nova era digital”, já comentada anteriormente. Um ano seguinte, Walter Longo designou o termo era pós-digital em seu livro, “Marketing e Comunicação na Era Pós-Digital: As regras do jogo mudaram” (Longo, 2014), tendo como cerne que a sociedade vive um grande paradigma e que o avanço não é mais opcional. Não descartando a grande porção de excelentes estudos sobre a temática, a autora inicia o a secção apresentando os autores que mais influenciaram nesse argumento de tese, principalmente, o de nominar a atual sociedade, de “Pós-Digital”.

É fato de que boa parte do referencial teórico visto até o momento, não é novidade, são “histórias já contadas”, mas que apresentam a real noção de quanto tempo se leva para entender, absolver, adaptar e se apropriar de novas regras de vida. Longo (2014), discute no seu livro, que em períodos revolucionários ficam mais difíceis para as pessoas perceberem que fazem parte deles e exemplifica, equiparando a atual era ao epicentro de um furacão, em que o indivíduo só sente tudo calmo e silencioso e só depois percebe toda a devastação que ocorre ao seu redor.

Esse é o fator chave para a escolha do termo “pós-digital” sugerido aqui, não é uma teoria nova, mas uma sugestão de perspectivas para o agora. Os estudos marcam que a tecnologia digital não é mais novidade, o mundo digital já está estabelecido definitivamente entre as pessoas (mesmo para parcela que não tem acesso a ele), é preciso passar para a próxima etapa, a de conduzir estratégias que garantam um desempenho presente e futuro. Como o digital não é novidade apesar de recente, percebe-se pelos estudos que os nascidos no século passado precisam de se especializar,

até porque os que resistiram as mudanças em se tratando de negócios, na sua maioria já deixaram de existir. Exemplo disso, é que os nascidos nessa era, desconhecem um mundo sem tecnologias digitais, para eles, o digital é tão comum quanto “acender uma lâmpada” (Longo, 2014), as possibilidades de aproveitar eficientemente esse conhecimento, é uma vantagem.

Os autores Fieldhouse e Nicholas (2008), quando falam dos nascidos nessa era, os descrevem como os nativos digitais e explicam que eles não entendem as coisas em termos de “digital”, já que para eles sempre foi assim. Para eles computadores não são tecnologia, são parte da vida. A tecnologia digital é tão ampla e onipresente que, na maior parte do tempo, ninguém a nota, existem novos hábitos e costumes, ou seja, uma sociedade imersa a uma cultura moldada pelo digital.

Toda essa atmosfera digital impõe maior sobrecarga “as sociedades” e isso tem profundo impacto em vários setores da vida humana, inclusive no comportamento de produtores e consumidores. A economia global, que enfrentou recente crise financeira mundial em 2008 (Bresser-Pereira, 2009), aumentando o nível de pobreza e desemprego, busca no meio digital a oportunidade de combater crises e repensar esses novos comportamentos sociais.

O sociólogo Italiano Domenico De Mais (2015), assim como a primeira temática desta tese, alerta que a tecnologia já substituiu o trabalho braçal e operacional, que agora é feito pelas máquinas. A computação vem substituindo o trabalho executivo, restando apenas o trabalho criativo, esse, pelo conhecimento que até então se tem, ainda não sofre ameaça de substituição. Segundo Drucker (1996) e Longo (2014), a ameaça retratada pela história apresenta que em apenas uma década, segmentos inteiros de atividade desapareceram, enquanto outros surgiram e dominam o mercado. Nos últimos anos ocorreu a queda de uma série de empresas outrora dominantes, como a General Motors, a Sears e a IBM, dentre outras.

O cenário atual, como teoriza Bauman (2001) em seu livro “Modernidade Líquida”, é de cada indivíduo, antes restrito a pequenas localidades, ficou do tamanho do mundo. As famílias assumiram configurações múltiplas, deixando de ser o ambiente restrito onde atuavam os “personagens” mais importantes. As religiões ou se imediatizam ou perdem terreno para necessidades mais imediatas, as escolas sofrem para despertar o interesse dos alunos, insistindo em velhas fórmulas que não acompanham a velocidade contemporânea. As relações afetivas, profissionais, sociais, políticas, ideológicas e espirituais, que historicamente deram nitidez ao perfil de cada pessoa, esfumaçam-se, tornam-se instáveis. As relações passam a ter menos envolvimento, menos duração, menos segurança, profissões e negócios desaparecem, outros surgem. Essas ambivalências entre vida virtual e real, individual e coletiva, se entrelaçam de tal maneira que já não se sabe os limites que as separam. É a onipresença do digital (Bauman, 2001; Longo, 2014).

## 2.2 O PÓS-DIGITAL E OS PROCESSOS COMUNICACIONAIS

Como visto na temática das teóricas sociológicas, desde o início dos tempos o ato ou efeito de se comunicar, é de importância vital, sendo uma ferramenta de instrução, troca mútua, integração e desenvolvimento. A raiz etimológica da palavra comunicação é a palavra latina *communicatio*, que, por sua vez, deriva da palavra *commune*, ou seja, comum. *Communicatio* significa, em latim, participar, pôr em comum ou ação comum. Portanto, comunicar é, etimologicamente, relacionar seres vivos e, normalmente, conscientes, tornar alguma coisa comum entre esses seres, seja essa coisa uma informação, uma experiência, uma sensação, uma emoção, etc. (Sousa, 2003). De acordo com as referências de Castells (2016), para a vida em sociedade, o ato de comunicar é uma atividade essencial, um dos motores da história, ampliadores e intermediadores na moldagem das civilizações. Em se tratando desses ampliadores intervenientes, a integração da mobilidade e portabilidade de acesso à web, o uso de táticas digitais na comunicação tem se diversificado pelo uso sistemático de técnicas, ferramentas e métodos, instituindo novos processos comunicacionais.

Desse modo, e conforme as últimas décadas, o mundo assiste a evolução e o crescimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs) com a ascensão e popularidade da telefonia móvel, a democratização dos meios de comunicação especialmente via Internet, e o advento de novas arquiteturas tecnológicas de comunicação em rede. Esse ritmo das inovações tecnológicas é um fator a ser considerado, principalmente com os avanços da tecnologia mobile de acesso à web, com aparelhos que operam por meio de diversas plataformas de suporte, com capacidade de transmitir informação em tempo real e de qualquer lugar que o usuário precisar. Nesse ambiente comunicacional extremamente dinâmico, o fluxo de informações na Internet, além de sua tradicional troca unidirecional, tornou-se bidirecional e transmidiático (Massarolo, 2013; Jenkins, 2015).

Neste sentido, a segunda temática desta tese discute os novos paradigmas da comunicação que passam a existir com a cultura contemporânea e os desdobramentos desse cenário de novos comportamentos e hábitos do consumidor. Na intenção de analisar e entender como se estabelece essa nova comunicação e relacionamento entre pessoas e marcas, empresas e comunidades, gestores e colaboradores.

### 2.2.1 Da aldeia global a teia comunicacional

Constata-se nas leituras até o momento, que a grande maioria das pessoas da sociedade pós-digital vivem conectadas, enviam mensagens com apenas um clique, conversam em tempo real com pessoas a quilômetros de distância, compartilham gostos e interesses, curtem fotos, notícias e

publicações o dia todo. Seja no computador, no tablete ou no smartphone. A tecnologia encurtou distâncias ao romper com os limites do espaço e do tempo, a verdade é que as pessoas nunca estiveram, supostamente, tão próximas umas das outras, mesmo que só virtualmente, interligadas, como em uma comunidade integrada e unificada pela grande fatia de usuários em escala global, como uma grande aldeia.

A ideia de uma Aldeia Global foi desenvolvida por Marshall McLuhan (1911-1980), estudioso e teórico da área de comunicação, ainda na década de 1960. Ele se sentia impressionado com as inovações tecnológicas do seu tempo, tanto, que uma de suas obras mais importantes se chama, “Os meios de comunicação como extensões do homem” (1964). No livro, o autor propõe uma série de teses sobre a área em questão, dentre elas a afirmação que tudo aquilo que favorece o homem e por ele foi criado, é uma extensão do próprio corpo humano e, exemplifica: A escrita é uma extensão da comunicação verbal; o rádio uma extensão da boca; a televisão dos olhos e ouvidos; e o computador, do cérebro. Seus estudos se centravam em como os meios de comunicação modificam as formas de organização humana. Por isso afirma que “o meio é a mensagem” (McLuhan, 2005).

Conforme Castells (2016), quando se refere aos atuais processos comunicacionais e a imprimir a ideia de McLuhan de “aldeia”, a imprensa de Gutenberg destribilizou as relações sociais devido à possibilidade de leitura individual, em sequência dos avanços, a televisão e sua transmissão via satélite no século XX, fez com que muitas pessoas estivessem interligadas ao mesmo programa simultaneamente. Desta maneira, ocorreria uma “retribalização”, originando a ideia de Aldeia Global. Entretanto, essa ideia soou apenas como profética naquele período, pois a interação globalizada, chamada por McLuhan de aldeia e a própria difusão do conhecimento só passaram a acontecer somente com o advento da Internet no final do século XX. Nesse mesmo período como um reforço as ideias de McLuhan surge o conceito de cibercultura.

Os conceitos de aldeia global e cibercultura têm muito em comum, uma vez que ambos se referem as tecnologias digitais, ao surgimento da Internet e ao rompimento da questão tempo/espaço. Pierre Lévy, filósofo francês que estuda interações entre a Internet e a sociedade, diz que o crescimento do “ciberespaço” resulta no movimento de jovens insaciáveis para experimentar formas de comunicação diferentes daquelas que as mídias clássicas propõem. O autor define ciberespaço como o espaço eletrônico por onde circulam essas informações interconectadas (rede) e, cibercultura, como o conjunto desses modos de pensamento, atitudes, valores que se desenvolvem junto com o ciberespaço (Lévy, 1999).

Em meio a essa nova cultura que começava a surgir e com o propósito de encontrar um padrão para as tecnologias que são criadas a todo o tempo, Marshall McLuhan, em parceria com seu filho Eric, se dispuseram a propor uma teoria sobre as Leis da Mídia. Segundo o autor Eric, esse foi o início de uma nova ciência: A da Ecologia da Mídia. O livro lançado após a morte do pai por Eric McLuhan (1988),

intitulado *Laws of Media: The New Science*, descreve os quatro efeitos identificados por McLuhan que traduzem os impactos e implicações de uma nova tecnologia sobre a sociedade, ocorrendo de maneira inevitável e simultânea. Sendo eles: aperfeiçoar (*enhance*), reverter (*reverse*), recuperar (*retrieve*) e obsolescer (*obsolesce*) (McLuhan & McLuhan, 1988).

No livro, o autor sugere que a melhor maneira de aplicar essas leis a uma dada tecnologia é transformá-las em perguntas. A aplicação da téttrade é exemplificada logo abaixo, na Tabela 2.6, com a inclusão de dois pesquisadores que usam as perguntas para refletir sobre diferentes tecnologias, Eriksen (1996, p. 2) trata da Internet (tecnologia digital) e Del Bianco (2005, p. 5) conjectura sobre o rádio (comunicação considerada tradicional):

Tabela 6: Exemplo de aplicação da téttrade das Leis da Mídia

O que a tecnologia vai aperfeiçoar?	Eriksen: Em um nível tecnológico, a Internet intensifica o fluxo de informações não-territoriais; em um nível social, intensifica a quebra das fronteiras (junto com a migração e o fortalecimento das entidades políticas supranacionais); e em nível cultural, intensifica a substituição de estruturas lineares e lógicas por outras paradigmáticas, não-lineares.
	Del Bianco: O rádio intensifica a cultura oral, a fala humana. Ele está mais próximo do tribalismo.
O que essa nova tecnologia vai tornar obsoleto?	Eriksen: Em um nível tecnológico, a Internet torna obsoletas cartas, revistas, TV e, eventualmente, as viagens aéreas; em um nível social, torna obsoletas as esferas públicas nacionais; e em um nível cultural, torna obsoleto o modelo sintagmático dos mundos culturais, que os retrata como tradicionais, enraizados no passado, internamente coerentes e delimitados.
	Del Bianco: o rádio substitui a cultura da escrita. O impresso é a tecnologia do individualismo; o rádio é a tecnologia da tribo.
O que essa nova tecnologia vai recuperar de tudo que já foi perdido?	Eriksen: Em um nível tecnológico, a Internet recupera informações baseadas em texto; em um nível social, recupera níveis subnacionais de integração social; e em um nível cultural, recupera o "homem pré-tipográfico", o intelecto humano liberto do livro.
	Del Bianco: O rádio resgata o sentido de comunidade, a voz do quarteirão, o localismo, a magia tribal antes soterrada na memória, o acesso ao mundo não visual, a comunicação íntima e particular de pessoa a pessoa.
Como essa ferramenta vai se reverter quando levada ao limite?	Eriksen: Em um nível tecnológico, a Internet transforma-se em um verdadeiro meio multimídia interativo, em tempo real; em um nível social, transforma-se em um local delimitado, em um mundo não-territorial; e em um nível cultural, transforma-se em uma racionalidade holística, não-linear e não-científica.
	Del Bianco: De meio criado originalmente para comunicação ponto a ponto, o rádio torna-se massivo, explosivo, mobilizador, um meio rápido para transmitir informação, notícias e realizar prestação de serviços.

Fonte: adaptado de McLuhan (1988), Eriksen (1996) e Del Bianco (2005).

Os efeitos das leis da mídia, muitas vezes referidos pelos estudos como a téttrade, em síntese diz que, uma invenção aperfeiçoa alguma característica ou experiência humana e, com isso, torna obsoleto algum modo de fazer as coisas, ao mesmo tempo recupera um velho método ou experiência

há muito abandonado, sem deixar de manifestar um efeito reverso ou oposto ao que se pretendia (McLuhan & McLuhan, 1988). Assim sendo, o modelo de McLuhan pode ser um ponto importante para uma reflexão mais precisa sobre essas questões do impacto das novas tecnologias na sociedade, principalmente por apresentar um panorama de que algo novo, muitas vezes não precisa ser substituído, apenas aperfeiçoado com um velho método.

Nessa mesma linha dos efeitos da tecnologia na sociedade e de acordo com Parente (2004), a comunicação através da rede (aldeia global/cibercultura), se tornou uma dimensão fundamental para a constituição do espaço e do tempo, bem como do novo sistema de produção e reprodução do capital. Na verdade, muitos dos filósofos e teóricos contemporâneos estão de acordo com o fato de que as máquinas “infocomunicacionais” (*smartphones, tablets* e etc.) estão causando profundas transformações nos dispositivos de produção das subjetividades. É por esta razão que, segundo Pierre Lévy (2007, p. 11) “a inteligência coletiva, a economia da atenção e a sociabilidade virtual são, ao mesmo tempo, o futuro e o ponto de passagem da produção de riqueza”.

A teoria de Lévy é similar ao pensamento de Paul Gilster, criador do termo “alfabetização digital” (*digital literacy*). O autor Gilster (1997), descreveu a alfabetização digital como o uso e a compreensão da informação na era digital necessária para a completa participação da sociedade do conhecimento. A teoria inclui habilidades, conhecimentos e comportamentos que envolvem o uso efetivo de dispositivos digitais, como *smartphones, laptops, tablets* e PCs para fins de comunicação, expressão, colaboração e defesa. Com as mudanças desencadeadas pela globalização, a necessidade de organizações mais flexíveis, reforçou o valor da competência, porque o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, e sim o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa (Fleury & Fleury, 2001). Outros autores como Eshet-Alkalai (2004) e Van Deursen e Van Dijk (2009) complementam que, para a aquisição dessas competências infocomunicacionais em ambientes digitais, deve-se envolver o domínio de um conjunto de competências-chave (Gilster, 1997, pp. 2-3), tais quais:

1. A avaliação do conteúdo - julgar a informação encontrada online, lembrando que a Internet é aberta para a contribuição de qualquer pessoa e boa parte dessa informação não passa pelo filtro de um editor, como é comum nos meios tradicionais;
2. O domínio das ferramentas de busca - saber empregar estratégias para usar rápida e eficientemente os motores de busca que levem à informação alvo;
3. A capacidade de estabelecer ligações entre informações em suportes e formatos variados;



Eshet-Alkai (2004) no seu esquema conceitual de alfabetização digital refere-se a cinco competências: Alfabetização foto-visual, alfabetização em reprodução, alfabetização ramificada, alfabetização da informação, alfabetização socioemocional:

1. A Alfabetização foto-visual - a capacidade de ler e entender instruções e mensagens que são mostradas em formato visual-gráfico;
2. A alfabetização em reprodução) - a habilidade de criar significados e novas interpretações pela combinação de fragmentos de textos, imagens ou sons pré-existentes;
3. A alfabetização ramificada - a habilidade para manter-se orientado e não se perder no ciberespaço enquanto navega através de diversos domínios do conhecimento, apesar dos intrincados atalhos disponíveis;
4. A alfabetização da informação - a capacidade de selecionar a informação útil da falsa, irrelevante ou preconceituosa;
5. A alfabetização socioemocional - inclui as habilidades para compartilhar não só conhecimento formal, mas também sentimentos através dos meios de comunicação digital, identificar pessoas mal-intencionadas numa sala de bate-papo e evitar armadilhas, como vírus;

Igualmente, o modelo de Van Deursen e Van Dijk (2009), também propunha competências e habilidades, assim descritas:

1. As habilidades operacionais - estariam relacionadas ao uso de computadores e redes, como operar um browser na Internet, mecanismos de busca e preenchimento de formulários na Internet;
2. As habilidades formais - incluiriam o uso da hipermídia, com todos os seus recursos de referências cruzadas, mantendo um senso de localização dentro de um website, mas também entre diferentes websites e browsers;
3. As habilidades informacionais - envolvem a capacidade de escolher um website ou um sistema de busca para localizar uma informação necessária, definir as opções de busca, avaliar as fontes de informação e selecionar a informação adequada;
4. As habilidades estratégicas – compreendem manter um foco a despeito de todos os estímulos que a Internet oferece, tomar decisões quanto às melhores fontes de informação recuperadas, bem como saber como aplicar essa informação para alcançar o objetivo original.

Competências extremamente simples, mas que fazem extrema diferença no ambiente digital. Logo, percebe-se que os novos processos comunicacionais giravam em torno de leis, habilidades e

competências para essa nova cultura. Nesse contexto de cibercultura, Lévy (1999, p. 238), faz uma analogia com o período dos ideais revolucionários e republicanos de liberdade, igualdade e fraternidade. Para o autor, a cibercultura é uma continuidade concreta do projeto progressista dos filósofos do século XVIII, porque no atual cenário das mídias eletrônicas, “a igualdade é realizada enquanto possibilidade para que cada um emita para todos, a liberdade é objetivada por meio de programas de codificação e do acesso transfronteiriço a diversas comunidades virtuais, a fraternidade, enfim, transparece na interconexão mundial”. Nas palavras de Lévy (1999):

Hoje, a produção consiste essencialmente em simular, em tratar a informação, em criar e difundir mensagens, em adquirir e transmitir conhecimentos, em se coordenar em tempo real. A partir daí os computadores pessoais e as redes digitais efetivamente colocam de volta nas mãos dos indivíduos as principais ferramentas da atividade econômica. Mais ainda, se o sistema midiático, de acordo com os situacionistas, é o cúmulo da dominação capitalista, então o ciberespaço faz uma verdadeira revolução, já que permite a qualquer pessoa dispensar a figura do editor, do produtor, do difusor, dos intermediários de forma geral para disseminar seus textos, sua música, seu mundo virtual ou qualquer outro produto de seu espírito. Em contraste com a impossibilidade de responder e o isolamento dos consumidores de televisão, o ciberespaço oferece as condições para uma comunicação direta, interativa e coletiva (Lévy, 1999, pp. 238-239).

Toda essa imprecisão entre habilidades, competências, leis, modos, gestão, valores e atitudes entre os meios de comunicação, tanto ponto a ponto (correio, telefone etc.) quanto comunicações de massa (imprensa, rádio, TV) da era pós-digital, é um processo chamado por Jenkins (2015), de convergência de modos, e por assim dizer, “cultura da convergência”. Para o autor, o momento em que as mídias tradicionais (passivas) e as mídias atuais (participativas e interativas) coexistem e estão em rota de colisão, é a revolução do conhecimento que impõe uma cultura de convergência.

Pelas teorias apresentadas, percebe-se que da aldeia global a teia comunicacional, encoraja-se uma forma de reciprocidade essencial nas relações humanas e esse ambiente interativo, direto e coletivo da comunicação está intimamente ligado aos processos evolutivos da Web, principalmente a geração Web 2.0 que será melhor detalhada na secção seguinte:

### A teia WWW 2.0 e as novas propostas

O surgimento do que se caracteriza como nova narrativa da comunicação veio na sequência de vários acontecimentos já mencionados, lembrando, a globalização das tecnologias, como a Internet em meados de 1990 (conhecida como Web 1.0), e sua reinvenção subsequente como a Web 2.0, Web Social ou Web Interativa, entre outros termos utilizados.

O segundo e o terceiro termo, assim como, outros atribuídos a Web 2.0, parece se justificar porque quando a web começou, seus serviços eram pagos e controlados através de licenças, os sistemas eram restritos a quem detinha poder de compra para pagar as transações online e adquirir o software para criação e manutenção de sites. Com a evolução tecnológica, o aumento do acesso de utilizadores de forma fácil e independente de software específico, sem custos adicionais, popularizou, democratizou e mudou o paradigma da Internet, surgia uma evolução da web, tão rápida que mal os utilizadores e alguns fornecedores, conseguiram perceber.

O termo Web 2.0 foi impresso em 1999 por Darcy DiNucci e utilizado na primeira conferência Web 2.0, realizada em 2004 por Tim O'Reilly e Dale Dougherty, pioneiros da web e presidente e vice-presidente da O'Reilly Media. Juntos, a definiram como uma segunda geração de desenvolvimento de tecnologia e Web Design. Na mesma conferência, os participantes elencaram um conjunto de evoluções e aplicações de sucesso disponíveis na Web 1.0, categorizando as evoluções, de Web 2.0 (O'Reilly, 2005; DiNucci, 2012).

A Tabela 7 ilustra como foi formulada a ideia preliminar de uma web mais avançada a partir de um *brainstorming* dos participantes da conferência de 2004. A tabela original não conta com a descrição dos conceitos das aplicações, que para os idealizadores é terminologia comum e cotidiana, porém a autora optou por descrevê-las, uma vez que a descrição ajudará na contextualização de toda a secção:

Tabela 7: *Brainstorming* para a formulação do senso de Web 2.0

<b>Web 1.0</b> <b>Netscape:</b> Era o portador padrão para a Web 1.0.		<b>Web 2.0</b> <b>Google:</b> Portador padrão para a Web 2.0.	
<i>DoubleClick</i>	É uma agência de marketing especializada em mídia eletrônica.	<i>Google AdSense</i>	É o serviço de publicidade oferecido pelo Google inc.
<i>Ofoto</i>	Foi um programa de aplicação que automatizou a tarefa de digitalizar imagens.	<i>Flickr</i>	É outra plataforma de compartilhamento de fotos. O Flickr simplificou as pessoas para marcar ou comentar as imagens.
<i>Akamai</i>	É uma empresa de Internet americana que	<i>BitTorrent</i>	É um protocolo de rede que permite ao utilizador realizar

<b>Web 1.0</b> <b>Netscape:</b> Era o portador padrão para a Web 1.0.		<b>Web 2.0</b> <b>Google:</b> Portador padrão para a Web 2.0.	
	armazena imagens e vídeos para a estrutura interna de sites de grande porte.		downloads de arquivos, em geral indexados em websites.
<i>Mp3.com</i>	É um site de downloads de música gratuitos, rádio, letras, músicas e listas de reprodução.	<i>Napster</i>	Foi o primeiro programa de compartilhamento em massa de arquivos MP3 através da tecnologia ponto-a-ponto (P2P).
<i>Britannica online</i>	É uma enciclopédia generalista de língua inglesa.	<i>Wikipédia</i>	É um projeto de enciclopédia colaborativa, universal e multilíngue estabelecido na Internet sob o princípio wiki.
<i>Personal websites</i>	Um site que pode ser projetado por qualquer pessoa.	<i>Blogging</i>	Um site para criação de blogs.
<i>Evite</i>	Evite é um site de planejamento social para criar, enviar e gerenciar convites on-line.	<i>Upcoming and EVDB</i>	Foi um site de calendário de eventos sociais.
<i>Domain name speculation</i>	É a prática de identificar e registrar ou adquirir nomes de domínio da Internet como um investimento com a intenção de vendê-los mais tarde para um lucro.	<i>Search engine optimization</i>	É o conjunto de estratégias com o objetivo de potencializar e melhorar o posicionamento de um site nas páginas de resultados naturais (orgânicos).
<i>Page views</i>	É o número de vezes que uma página da Internet é visualizada em algum navegador.	<i>Cost per klik</i>	É um modelo de publicidade na Internet usado para direcionar o tráfego para websites,
<i>Screen scraping</i>	É uma técnica computacional na qual um programa extrai dados de saída legível somente para humanos, proveniente de um serviço ou aplicativo.	<i>Web services</i>	Os <i>Web services</i> são componentes que permitem às aplicações enviar e receber dados. Cada aplicação pode ter a.
<i>Publishing</i>	É a divulgação de literatura, música ou informação, a atividade de disponibilização de informações ao público em geral.	<i>Participation</i>	Os usuários podem modificar o conteúdo fornecendo comentários, usar o conteúdo para criar novos trabalhos com base no conteúdo ( <i>mashups</i> ) e, em alguns casos, criar versões especializadas do conteúdo original.
<i>Content management systems</i>	É um aplicativo usado para criar, editar, gerenciar e publicar conteúdo de	<i>Wikis</i>	São utilizados para identificar um tipo específico de coleção de documentos em hipertexto

<b>Web 1.0</b> <b>Netscape:</b> Era o portador padrão para a Web 1.0.		<b>Web 2.0</b> <b>Google:</b> Portador padrão para a Web 2.0.	
	forma consistentemente organizada.		ou o software colaborativo usado para criá-lo.
<i>Directories (taxonomy)</i>	Diretórios são construídos por pequenos grupos de especialistas para ajudar as pessoas a encontrar informações que eles querem.	<i>Tagging (folksonomy)</i>	É um sistema no qual os usuários aplicam <i>tags</i> públicas a itens on-line, tipicamente para ajudá-los a reencontrar esses itens.
<i>stickiness</i>	É algo sobre um site que incentiva um visitante a ficar mais tempo.	<i>Syndication</i>	Fornecimento de conteúdos (histórias, etc.) ou informações (notícias, etc.) numa base de subscrição para profissionais de marketing ou meios de comunicação (periódicos, locais na Internet).

Fonte: elaboração própria adaptado de O'Reilly (2005, 2007) e Wikipédia.

DiNucci (2012) descreveu a evolução desses processos como:

A Web que conhecemos agora, que carrega em uma janela do navegador em ecrãs essencialmente estáticos, é apenas um embrião da Web para vir. Os primeiros vislumbres da Web 2.0 estão começando a aparecer, e estamos apenas começando a ver como esse embrião pode se desenvolver. A Web será entendida não como tela de texto e gráficos, mas como um mecanismo de transporte, o éter através do qual a interatividade acontece. Aparecerá [...] no ecrã do seu computador, [...] no seu televisor [...] o painel do automóvel, [...] o seu telemóvel [...] máquinas de jogos de mão [...] e até mesmo o seu forno de micro-ondas (DiNucci, 2012, *online*).

Somente um ano e meio depois do evento que deu origem a tabela 2.7, os autores supracitados descrevem, que o termo se firmou com mais de 9,5 milhões de citações no Google. O senso preliminar de Web 2.0, assim como toda mudança e evolução de processos, não foi tão simples de implementar. Existiu uma enorme quantidade de desacordos sobre o que a Web 2.0 significava, as críticas iam desde a classificação do termo de uma palavra-chave de marketing a uma nova sabedoria convencional.

A polémica em torno da evolução da web não acaba por aí, não havendo consenso entre rotular ou não os avanços da web, até porque seu limite não rígido e as constantes evoluções, coloca em pauta o quão significativas as mudanças serão para se caracterizar como novas versões. Hayes

(2006) propõe a existência de mudanças da web 1.0 para a web 2.0, logo Torres (2009, p.351), afirma que “a web 2.0 é um fenómeno comportamental da Internet e não uma mudança de tecnologia e que o termo web 2.0 foi criado para retratar um comportamento consolidado entre consumidores”.

Turban, Leidner, McLean e Wetherbe (2008 p. 808) propõem a Web 2.0 como um “termo popular para a tecnologia de Internet avançada e aplicações, incluindo blogs (para apresentar informações), wikis (para criar e editar colaborativamente páginas da web), Chats (para conversar de forma síncrona através da Internet), RSS ou átomo (para retransmitir fontes de informação na web) e referências sociais”. A tabela 2.8, é um exemplo dos vários conceitos atribuídos a Web 2.0:

Tabela 8: Definições de Web 2.0

<b>Autores</b>	<b>Conceitos</b>
Primo (2005)	A Web 2.0 é a segunda geração de serviços online e caracteriza-se por potenciar as formas de publicação, partilha e organização de informação, além de ampliar os espaços para a interação entre os participantes do processo.
Alexander (2006)	A Web 2.0 é uma forma de fazer com que a utilização da rede global ocorra de forma colaborativa e o conhecimento seja partilhado de uma forma coletiva, sendo descentralizada de autoridade e com liberdade para utilizar e reeditar.
Amartino (2006)	A Web 2.0 é o momento em que deixamos de usar PCs (como modelo central) e começamos a usar Internet. A informação passa a estar armazenada em sistemas de e-Learning, gestores de conteúdo, plataformas colaborativas e outros repositórios.
Anderson (2007)	Definir a Web 2.0 é ter como referência um grupo de tecnologias associadas a termos como: blogs, wikis, podcasts, RSS feeds, que facilitam a conexão da sociedade à Web onde todos são capazes de publicar e editar informação.
Romaní e Kuklinski (2007)	A Web 2.0 é a denominação mais apropriada para descrever o novo tipo de aplicações Web dominantes.
Berners-Lee (2001) Bottentuit & Coutinho (2007)	A Web 2.0 não é mais do que o resultado do desenvolvimento tecnológico que facilitou as condições de acesso e a capacidade de produção de conteúdos por parte dos utilizadores da Web.
Hernández (2007)	Web 2.0 é um conceito, uma ideia, podendo mudar de pessoa para pessoa, variar em cada conversa que se tenha sobre ela, acrescentar-lhe ou modificar-lhe aspectos dependendo das necessidades e visões de quem a define.
Patrício, Gonçalves & Carrapatoso (2008)	A Web 2.0 refere-se a um período tecnológico, a um conjunto de novas estratégias metodológicas e a processos de comunicação mediados pelo computador, tem também repercussões sociais importantes, que potenciam processos de trabalho coletivo, de troca afetiva, de produção e circulação de informações, de construção social de conhecimento apoiada pelas TIC.
Sousa (2008)	A Web 2.0 não é apenas uma tecnologia, mas uma nova forma de utilização dessa tecnologia para produção de conhecimento.

Fonte: elaboração própria.

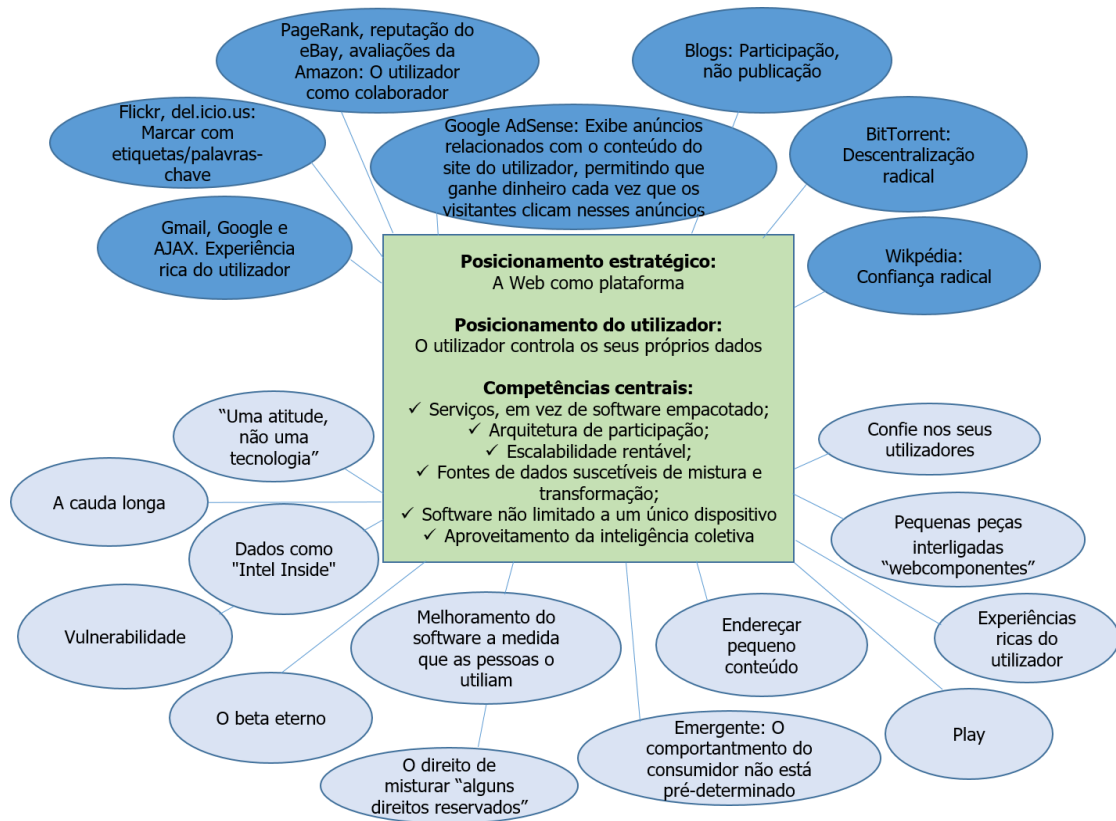
Segundo esses autores, os conflitos se justificam, principalmente porque muitas dessas aplicações Web 1.0 deixaram de existir ou foram limitadas pelos seus modelos de negócios e outras tantas tiveram que sobreviver cingidas aos novos princípios Web 2.0. O'Reilly (2005, p.2), explica que uma das lições da Web 2.0 “é aproveitar o autoatendimento ao cliente e o gerenciamento de dados algorítmicos para chegar a toda a web, às bordas e não apenas ao centro, à cauda longa e não apenas à cabeça”. O termo *long tail*, segundo Chris Anderson, escritor do livro “A Cauda Longa”, é uma ferramenta cada vez mais utilizada no mercado online por oferecer resultados positivos na segmentação de conteúdo. É um recurso econômico da Internet simulado por um gráfico de curva, por isso o nome cauda longa, além de englobar produtos variados de nichos específicos, que podem ser tão atrativos como os de massa (Anderson, 2006).

De acordo com O'Reilly (2005), a lição que os sobreviventes da Web 1.0 devem adquirir, é de que os efeitos de rede das contribuições dos usuários são a chave para dominar o mercado na era da Web 2.0. E descreve, mesmo não sendo a favor de definições, que a Web 2.0:

[...] é a rede como plataforma, abrangendo todos os dispositivos conectados. As aplicações da Web 2.0 são aquelas que aproveitam ao máximo as vantagens intrínsecas dessa plataforma: Entregar o software como um serviço continuamente atualizado que fica melhor quanto mais pessoas o usam, consumindo e remixando dados de múltiplas fontes, incluindo usuários individuais, fornecendo seus próprios dados e serviços em uma forma que permite ser remixado por outros, criando efeitos de rede através de uma "arquitetura de participação", e indo além da metáfora de página da Web 1.0 para entregar experiências ricas para usuários (O'Reilly, 2005, *online*).

Como muitos conceitos importantes da Internet, a Web 2.0 também não tem um limite rígido, mas sim um núcleo gravitacional. De acordo com O'Reilly (2005; 2007) e DiNucci (2012), é possível visualizar a Web 2.0 como um conjunto de princípios e práticas que unem um verdadeiro sistema solar de sites que demonstram alguns ou todos esses princípios, a uma distância variável desse núcleo. A lista da tabela 2.7, foi um conjunto preliminar de princípios do discurso dos idealizadores em 2004 e a Figura 4 a seguir, um trabalho em andamento que mostra as muitas ideias que irradiam para fora do núcleo Web 2.0.

Figura 4: Núcleo gravitacional com conjunto de princípios e práticas da Web 2.0



Fonte: adaptado de O'Reilly (2005, 2007).

Segundo os autores supracitados, o primeiro dos princípios da Web 2.0 foi a Web como uma plataforma. As duas das primeiras cópias da Web 1.0, DoubleClick e Akamai que permanecem na versão 2.0, foram ambas pioneiras no tratamento da web como uma plataforma. Ainda de acordo com os idealizadores, as pessoas geralmente não pensam nas aplicações como "serviços web", porém na verdade, a publicação de anúncios e "mashup" (para combinar conteúdo de vários sites) foram os primeiros serviços web amplamente implantados. Cada banner é servido como uma cooperação contínua entre dois sites, entregando uma página integrada para um leitor em mais um computador.

No entanto, esses pioneiros forneceram contrastes úteis, porque os participantes tardios tomaram sua solução para o mesmo problema, compreendendo algo mais profundo sobre a natureza da nova plataforma. Tanto a DoubleClick como a Akamai foram pioneiras na Web 2.0, mas também os idealizadores puderam ver como é possível realizar mais das possibilidades adotando padrões adicionais de design da Web 2.0. Se o Netscape era o portador padrão para a Web 1.0, o Google é o portador padrão para a Web 2.0, ainda que apenas porque suas respectivas IPOs (Oferta Pública Inicial) estavam definindo eventos para cada era (Tabela 2.7).

Apesar de toda polêmica com o fato de nominar ou não a versão da web usada atualmente (século XXI), a evolução exponencial do mundo digital desafia e impacta o cérebro humano que

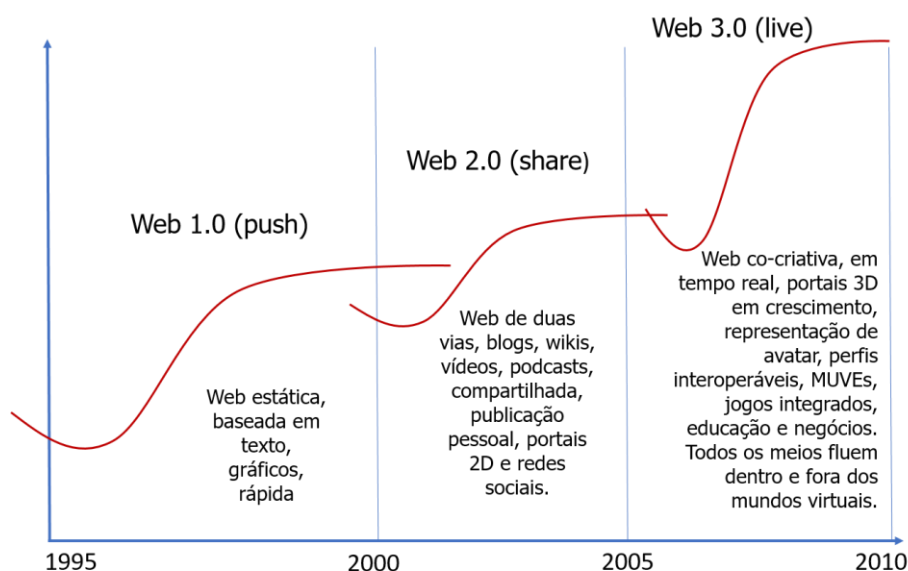


raciocina de maneira linear. Mal as pessoas começam a se apropriar da versão 2.0 e já é possível encontrar vários estudos que descrevem a Web 3.0 (Berners-Lee, Hendler, & Lassila, 2001; Markoff, 2006; Heindl & Suphakorntanakit, 2008; Hassanzadeh & Keyvanpour, 2011) e até uma Web 4.0 (Aghaei, Nematbakhsh, & Farsani, 2012; Choudhury, 2014). A sensação geral é de estar sempre em pendência com as tendências de futuro e, na tentativa de entender as regras e colocar uma certa ordem no grande volume de informações que o mundo compartilha nessas quase três décadas de Web, serão descritas a seguir as novas propostas para essa plataforma.

Conforme Markoff (2006, p. 2), a Web 3.0 é projetada para estruturar todo o conteúdo disponível na rede mundial de computadores dentro dos conceitos de compreensão das máquinas e semântica das redes. “Pressupõe-se que para que ocorra o compartilhamento de significado faz-se necessário que a compreensão seja consensual e inteligível para todos os que compartilham da informação”. Em outras palavras, a web usará a semântica para interligar significados de palavras e, neste âmbito, tem como finalidade conseguir atribuir um sentido aos conteúdos publicados na Internet de modo que seja perceptível tanto pelo humano como pelo computador. A sugestão é que na Web 3.0 cada informação venha com um significado bem definido e não se encontre mais solta no mar de conteúdo, permitindo uma melhor interação com o usuário.

O termo Web Semântica também atribuído a web 3.0, foi proposto pelo inglês Berners Lee, em 2001 e empregado pela primeira vez em 2006 pelo jornalista John Markoff, em um artigo do New York Times (Berners-Lee, Hendler, & Lassila, 2001). Desde então, o conceito vem sendo associado à Web 3.0 como a terceira onda da Internet, depois da Web 2.0. Hayes (2006) propõe um esquema que rememora a mesma lógica de Toffler (1980), sobre as ondas econômicas:

Figura 5: Esquema de mudança da Web 1.0 a Web 3.0



Fonte: adaptado de Hayes (2006).

Para o autor do esquema, cada mudança da web é representada por uma palavra, a Web 1.0 (*Push*) reforça o conceito estático e sem interação, a Web 2.0 (*Share*) reforça o conceito de caminho de mão dupla e Web 3.0 (*live*) reforça o conceito de semântica e busca de linguagem natural, colaboração e criatividade em tempo real. E por fim, evoluindo para uma web 4.0 ainda em especulação, mas designada inicialmente como Web Inteligente.

Segundo Seth Godin (2009) e alguns outros estudiosos (Aghaei, Nematbakhsh, & Farsani, 2012; Choudhury, 2014), a Web 4.0, de forma simplificada, será como um imenso sistema operacional dinâmico e inteligente, que irá suportar as interações das pessoas, utilizando os dados disponíveis, instantâneos ou históricos, para propor ou suportar a tomada de decisão. Na perspectiva de Choudhury (2014), a Web 4.0 é uma web simbiótica, pois, o sonho por trás da teia simbiótica é a interação entre seres humanos e máquinas em simbiose. O autor complementa, que a geração 4.0 será as máquinas inteligentes ao ler o conteúdo da web e reagir na forma de executar e decidir o que executar primeiro para carregar os sites rapidamente com qualidade superior e desempenho, além de construir interfaces mais comandantes. Será possível construir interfaces mais poderosas, tais como interfaces controladas pela mente usando a web 4.0.

Pelos autores, basicamente, a grande diferença entre tudo o que existe hoje na Web 2.0 e o que virá e já está vindo nas próximas webs, é que acontecerá automaticamente, com base num complexo sistema de inteligência artificial (IA). Nada irrelevante, é o fato de que essas informações não são só ficção científica, a linha tênue que separa as webs por vezes é imperceptível as pessoas comuns, basta saber que a inteligência artificial é um campo científico estudado a bastante tempo e, que a cada vez que o Facebook é usado, as pessoas estão interagindo, sem saber, com uma inteligência artificial. O Facebook assim como outras aplicações estão usando a inteligência artificial para entender o comportamento humano. Outro exemplo muito importante, são os robôs de conversação (*Chatbots ou Chatter Bots*), também chamados de assistentes virtuais, eles são utilizados na Internet para atendimento on-line como uma forma de comunicação que pode complementar ou substituir outras formas de acesso à informação ou de suporte, dando respostas diretas às questões dos usuários, podendo manter um diálogo coerente por diversos minutos como se estivesse conversando com uma pessoa real (Shawar & Atwell, 2007).

Neste momento, é retomada as questões discutíveis do início da secção, de que as versões webs tem provado que o poder de aproveitar a inteligência coletiva e administrar todos esses dados que circulam na web é a nova geração de riqueza das sociedades. Dentro desse contexto de geração de riqueza, dois conceitos relevantes ao processo de comunicação atrelados aos avanços da Internet, chamam-se Big Data e Data Mining. Big Data é a imensa quantidade de dados não estruturados que o mundo está produzindo atualmente e Data Mining consiste no uso de processos para explorar grandes quantidades de dados digitais à procura de padrões consistentes. São técnicas de recuperação de

informação, reconhecimento de padrões e estatísticas e ferramentas de inteligência artificial, que permitem o tratamento estratégico das informações e da realização dessas tarefas que já estão em uso (Wu, Zhu, Wu, & Ding, 2014).

Após traçar esse panorama, fica o destaque do importante do papel da Web 2.0 e seus coadjuvantes (Webs) nesse atual ambiente de colaboração, participação, cognição, semântica e simbiótica. O princípio de aproveitar a inteligência coletiva da Web 2.0 foi seguido pelos sobreviventes da era Web 1.0 e os desdobramentos dessa plataforma são inúmeros. Estes autores, através de seus estudos, concordam com o fato de que as aplicações Web 2.0 são feitas para as pessoas e pelas pessoas e que as redes sociais tem sido o caminho viável em que essa nova narrativa da comunicação vem acontecendo e evoluindo (Xiang & Gretzel 2010).

### **2.2.2 O processo de comunicação através das redes sociais**

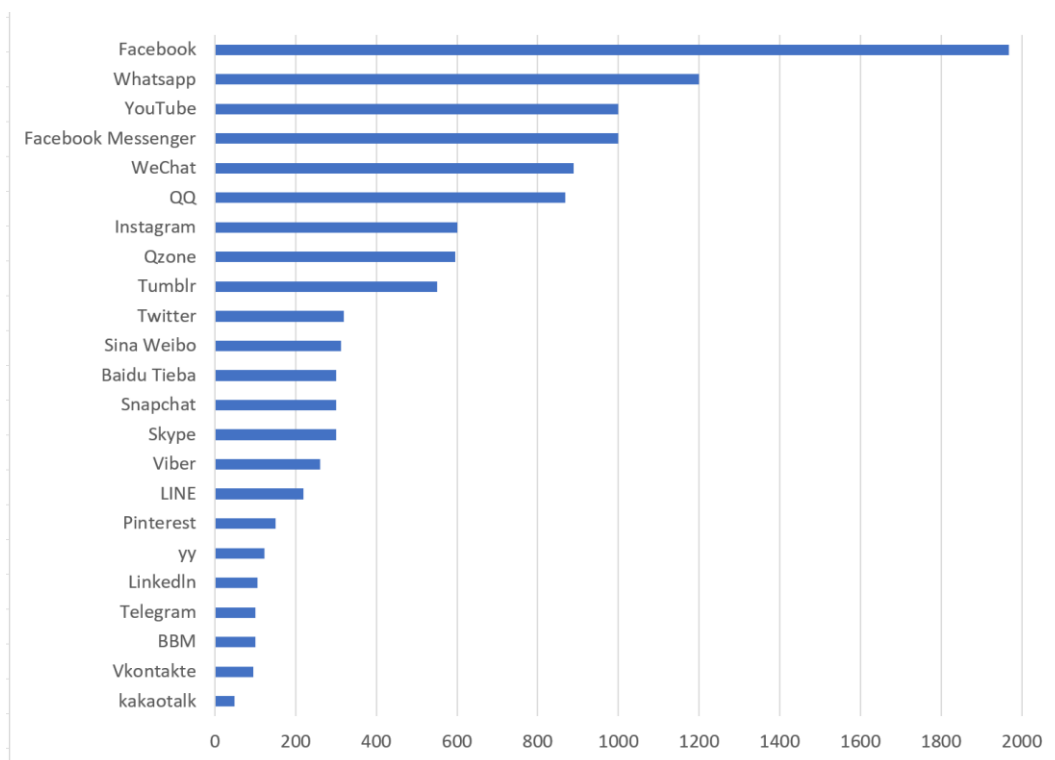
Novas e inovadoras aplicações introduzidas na Web 2.0 criaram um modo social para a interação humana na Internet. O conceito de redes sociais está no topo da agenda para muitos administradores de negócios hoje, fundamentalmente porque não basta apenas está nela, é preciso ser empático e está presente nas redes sociais para interagir com o público. Em tempos de ferramentas como Google, Facebook, Twitter, Instagram, YouTube e tantas outras redes sociais, é difícil encontrar um empresário que duvide da influência da Internet na decisão de compra dos consumidores. A tabela 2.7, do início da secção, que na época eram só percepções iniciais dão indícios do quão difícil vem sendo essa tarefa. Os tomadores de decisão, bem como consultores de marketing e comunicação, tentam identificar maneiras pelas quais as empresas podem fazer uso rentável dessas aplicações e se apropriar de habilidades e competências na comunicação com usuários.

Do ponto de vista de Kaplan e Haenlein (2010), “redes sociais” é um grupo de aplicações fundamentadas na Internet que se baseiam nos alicerces ideológicos e tecnológicos da Web 2.0 e, que permitem a criação e troca de conteúdo gerado pelo usuário. De acordo com Ryan e Jones (2016), redes sociais é o termo genérico de software e serviços baseados na Web que permitem aos utilizadores se reunirem em linha e trocarem, discutirem, comunicarem e participarem em qualquer forma de interação social. Essa interação pode abranger texto, áudio, imagens, vídeo e outros meios, individualmente ou em qualquer combinação. Pode envolver a geração de novos conteúdos, a recomendação e a partilha de conteúdos existentes, a revisão e avaliação de produtos, serviços e marcas, a discussão dos tópicos mais relevantes do dia, a busca por *hobbies*, interesses e paixões, o compartilhar de experiências e conhecimentos e muito mais. Na verdade, quase tudo o que pode ser distribuído e compartilhado através de canais digitais é válido.

A história desse fenômeno Redes Sociais, começou com a crescente disponibilidade de acesso à Internet de alta velocidade, levando à criação de sites de redes sociais, o Friendster, foi o primeiro serviço a receber o status de “rede social”. O MySpace foi considerado uma cópia do Friendster em 2003 e Facebook em 2004 acrescentou popularidade ao conceito. Outros serviços com essas características existiram muito antes do *boom* tecnológico, como o pouco conhecido e já citado Friendster. Esse meio de comunicação e socialização atingiu 3 milhões de adeptos em apenas três meses, o que significava que 1 a cada 126 usuários da época (2002) possuía uma conta nele (Daquino, 2012). O ano de 2004 foi considerado o ano das redes sociais, pois nesse período foram criados o Flickr, o Orkut (rede social da Google que foi durante anos a mais usada) e o Facebook, algumas das redes sociais mais populares, incluindo a maior de todas até hoje, é o Facebook com a sua imensa massa de usuários e popularidade, que firmou o termo “*Social Media*” e contribuiu para a proeminência que tem hoje. Suas funções permitem que as amizades do mundo real sejam transportadas para o espaço virtual.

A seguir, no Gráfico 3, é possível conferir as redes sociais que se destacam em número de usuários ativos no mundo todo, sabendo de antemão que existe uma infinidade de outras delas que não serão citadas aqui. As informações, são de acordo com o portal de estudos e estatísticas *Statista*, referentes a partir de janeiro de 2017 e classificadas pelo número de contas ativas (em milhões).

Gráfico 3: *Ranking* das redes sociais mais populares em todo o mundo



Fonte: Site Statista (2017).

Segundo o site, aproximadamente 2 bilhões de usuários de Internet estão usando redes sociais e esses números ainda devem crescer à medida que o uso de dispositivos móveis (*smartphones, laptops, notebook* e etc.) e redes sociais móveis (a adaptação delas ao uso nesses dispositivos) ganham cada vez mais força. A seguir, na figura 2.6, e de acordo com o site *Statista* (2017), uma breve caracterização e logotipos de algumas das redes sociais no mundo, inclusive algumas delas, em países onde as redes sociais massificadas não predominam:

Figura 6: Descrição das redes sociais mais populares do mundo

Nome	Foco	Nome	Foco
	É gratuito para os usuários e gera receita proveniente de publicidade. Contém perfis, fotos e listas de interesses pessoais, trocando mensagens privadas e públicas entre si e participantes de grupos de amigos.		É uma rede social de mensagens instantâneas voltada para celulares. Usuários podem tirar fotos, gravar vídeos, adicionar textos, desenhos e escolher o tempo que a imagem ficará no visor do amigo de sua lista.
	É um aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz para smartphones. Os usuários podem enviar imagens, vídeos e documentos, além de fazer ligações grátis.		É um software que permite comunicação pela Internet através de conexões de voz e vídeo. Perde popularidade para o WhatsApp, Messenger e outras aplicações de chamadas gratuitas.
	É um site que permite que os usuários carreguem e compartilhem vídeos em formato digital. Uma das redes que mais lançam personalidades com canais no YouTube, também conhecidos como youtubers.		É um aplicativo para celular que permite o envio de mensagens de texto e a realização de ligações telefônicas para qualquer outro usuário. Gratuito. Também pode ligar para qualquer número que não tenha o Viber.
	É um serviço de mensagens instantâneas e aplicação de software que fornece texto e comunicação por vídeo. Basta baixar o aplicativo para usá-lo sem precisar estar conectado com o Facebook.		É um aplicativo gratuito para comunicações instantâneas em dispositivos eletrônicos. Os usuários trocam textos, imagens, vídeo e áudio, e conduzem conversas. É operado pela Line Corporation.
	É um aplicativo de troca de mensagens de texto e voz que concorre com o WhatsApp. Lançado pela empresa chinesa Tencent e está disponível para vários sistemas operacionais móveis.		É uma rede social de fotos. Pode compartilhar suas imagens, recompartilhar as de outros utilizadores e colocá-las em suas coleções ou quadros (boards), além de outras ações disponibilizadas pelo site.
	É o programa de mensagem instantânea gratuito mais popular na China. A empresa Tencent periodicamente lança versões especiais do QQ relacionado a eventos como as Olimpíadas ou o ano novo chinês, por isso, seu uso fora da China ainda é limitado.		É tido com o YouTube Chinês. Oferece vídeos em <i>streaming</i> na Internet, compartilham tutoriais, dicas de moda, música, recursos de karaokês, onde uma pessoa irá cantar, enquanto os convidados seguem conversando uns com os outros no bate-papo de texto.
	Compartilha fotos e vídeos entre seus usuários, permite aplicar filtros digitais e compartilhá-los. Nele, também é possível curtir e comentar as fotos e utilizar as hashtags (#) para encontrar imagens relacionadas a um tema.		É uma rede social de negócios e utilizada por profissionais com o intuito de apresentar suas aptidões. Pode ser usada para encontrar trabalhos, pessoas e oportunidades recomendadas por qualquer um na rede de contatos.
	É uma rede social criada pela Tencent, onde os usuários conseguem escrever blogs, criar diários, enviar fotos e escutar músicas, além de compartilhá-las. Alguns dos serviços cobram taxa, enquanto outros são gratuitos.		É um serviço de mensagens instantâneas considerado uma das principais alternativas ao WhatsApp. Oferece sincronização automática em todos os seus dispositivos e pode ser utilizado em computadores e telefones.
	A plataforma não chega a ser um sistema de microblog, é categoria intermediária entre os blogs de formato convencional Wordpress ou Blogger e o microblog Twitter.		É exclusivo de mensagens instantâneas para usuários BlackBerry. O aplicativo oferece a opção de conversas em grupo, que podem reunir até 30 contatos.
	É um servidor para microblogging, que permite aos usuários enviar e receber atualizações pessoais de outros contatos em textos de até 280 caracteres, conhecidos como "tweets".		É uma rede social de origem russa, equivalente ao Facebook e também conhecido como VK. Atualmente, ela é a quarta mais visitada da Federação Russa e 22ª no mundo em usuários ativos.
	É tido como o Twitter Chinês. Um serviço de microblog onde possui mais de 300 milhões de usuários cadastrados e ativos. O website é considerado "uma ilha de liberdade em um país de partido único", apesar de estar sujeito à censura do Governo.		Equivalente ao WhatsApp na Coreia do Sul. Tido como o principal meio de comunicação com os contatos telefônicos do país. O aplicativo sincroniza automaticamente a lista de contatos no smartphone com a lista de contatos do KakaoTalk.
	É a maior plataforma de comunicação chinesa fornecida pela empresa de motores de busca, Baidu. É uma comunidade <i>on-line</i> vinculado firmemente com os serviços de busca na Internet, um dos principais negócios da Baidu. O site funciona ao fazer com que os usuários pesquisem ou criem uma barra (Fórum) digitando uma palavra-chave e, se a barra não tiver sido criada anteriormente, ela será criada na pesquisa.		

Fonte: adaptado do Site Statista (2017).

Sobre a popularidade dessas conhecidas e não tão conhecidas redes sociais, um estudo antropológico, que virou livro e curso gratuito, feito pela Universidade de *College London*, observou o

impacto global das redes sociais em pequenas comunidades de oito países. A pesquisa traz histórias como a de um povoado no Sudeste da Turquia, país predominantemente muçulmano, onde jovens recorrem a aplicativos de mensagens para conversar com pessoas do sexo oposto, ou a história na Índia, uma sociedade de castas na qual usuários criam dois perfis distintos para se relacionar com pessoas do mesmo grupo social (Miller, Costa, Haynes, McDonald, Nicolescu, Sinanan, Spyer, Venkatraman, & Wang, 2016).

O estudo que virou livro chamado “*How the world changed social media*” adota uma abordagem antropológica e comparativa, buscando compreender não apenas como as redes sociais mudaram o mundo, mas como o mundo mudou as redes sociais. E dos resultados, emergem quinze descobertas dos pesquisadores supracitados, sendo que algumas delas rebatem muitas crenças difundidas:

1. As redes sociais não estão tornando as pessoas mais individualistas - Foi descoberto que comumente, as redes sociais são usadas para reforçar grupos tradicionais, como família, casta e tribo, e para reparar rupturas criadas por migração e mobilidade;
2. Para algumas pessoas, as redes sociais não são uma distração da educação, elas são educativas - Muitas escolas nos locais de pesquisa reconhecem que as redes sociais são, ao mesmo tempo, um auxílio no aprendizado informal e uma distração da educação formal. Frequentemente beneficiam principalmente famílias de baixa renda com pouca perspectiva de uma educação formal;
3. Há muitos gêneros de *selfie* diferentes - Os pesquisadores sugerem que talvez porque a palavra “*selfie*” tenha um som parecido com “*selfish*” (egoísta, em inglês), o ato de as pessoas tirarem uma foto de si mesmas com um smartphone e publicá-la em redes sociais se tornou associado a uma auto-obsessão. Na pesquisa, entretanto, em vez de selfies representarem um ato individualista, são uma forma de as pessoas mostrarem visualmente suas conexões com os outros;
4. Igualdade online não significa igualdade *offline* - Mesmo que a rede social traga grandes benefícios para as populações anteriormente excluídas, como a facilidade de comunicação, isso pode não ter qualquer impacto global sobre a exclusão, as diferenças sociais, ou a opressão *offline*;
5. São as pessoas que usam as mídias sociais que criam, não os desenvolvedores de plataformas - A rede social é principalmente o produto do conteúdo dos usuários, em vez de refletir as intenções das empresas que criam as plataformas. Conteúdo simplesmente migra de plataforma para plataforma, que são usados de várias maneiras, e é moldado pelo contexto, em vez de design de plataforma;

6. Redes sociais públicas são conservadoras - As áreas públicas das plataformas de rede social, como Facebook Timelines, tendem a ser conservadoras, e em muitos sites de pesquisa as pessoas evitam postagens políticas. Em contraste, mais meios de comunicação social privados, como o WhatsApp, podem ser usados para facilitar a mudança social;
7. Antes apenas a fala, agora a fala por fotos - as redes sociais deslocaram a comunicação humana em direção ao uso de imagens visuais em detrimento de texto e voz. De modo que agora uma foto ou “Snap” ou “Storie” possa se tornar o núcleo de “Chat” conversacional;
8. As redes sociais não estão tornando o mundo mais homogêneo - Uma das principais descobertas do projeto é que as pessoas em todo o mundo encontram maneiras de fazer com que as redes sociais sirvam aos propósitos locais. A rede social é uma nova maneira de expressar a diferença cultural ao invés de uma tecnologia que tornou o mundo mais homogêneo;
9. As redes sociais promoveram o comércio social, não todo o comércio - as redes sociais ajudam a desenvolver aspectos do comércio que são facilitados pela expansão de redes pessoais, como vendas pessoa para pessoa. O impacto em outras formas de comércio é mais variável;
10. As redes sociais têm criado espaços para grupos entre o público e o privado - Antes das redes sociais, a maior parte da comunicação era ou privada e de um para um, ou transmissões públicas. Em contraste, as redes sociais são principalmente devotadas a grupos e permitem dimensionar tamanhos diferentes de públicos e graus de privacidade;
11. As pessoas sentem que as redes sociais se tornaram um lugar em que elas habitam, além de ser um meio de comunicação - As redes sociais não são apenas uma tecnologia para comunicação ou entretenimento. É hoje um lugar onde se passa o tempo. Para algumas pessoas, como aquelas vivendo longe da família, elas podem se tornar o principal lugar onde vivem;
12. As redes sociais podem ter um impacto profundo em relações de gênero, às vezes através do uso de contas falsas - uma das áreas em que as redes sociais tiveram um impacto profundo são as relações de gênero, especialmente em sociedades altamente conservadoras em que isso permitiu que jovens homens e mulheres estabelecessem contato continuado e direto uns com os outros. Em alguns casos, um elemento crucial disso é o uso de contas falsas;
13. Cada plataforma de redes sociais só faz sentido em relação a plataformas alternativas e outras mídias - a maior parte das pessoas hoje usam uma variedade de plataformas para organizar seus relacionamentos ou gêneros de publicações. Hoje as pessoas são mais julgadas em relação a qual mídia ou plataforma decidem usar, tornando isso uma questão social e moral. Os pesquisadores chamam isso de “polimídias” ou “transmídia”;

14. Polimídias em uma única conversa - Os memes<sup>5</sup> variam de sérios, como aqueles com mensagens religiosas, aos cômicos, com paródias e piadas. Em ambos os casos, entretanto, os memes frequentemente transmitem um conjunto de valores e criticam outros. As pessoas que podem ser tímidas sobre expressar seus próprios valores e opiniões frequentemente usam memes para fazê-lo;
15. As pessoas tendem a ver as redes sociais como uma ameaça à privacidade, mas, às vezes, elas podem aumentar a privacidade. Na maioria das regiões, há uma considerável preocupação com a ameaça à privacidade colocada pelas redes sociais. Mas algumas das maiores populações do Leste e do Sul da Ásia vivem em famílias extensas com expectativas limitadas de privacidade individual. Para eles, as redes sociais podem ser sua primeira experiência desse tipo de privacidade.

Depois de vinte e três redes sociais (figura 2.6) e de quinze pontos levantados pelo estudo da Universidade de *College London*, “*How the world changed social media*”, algumas observações. A primeira delas, é a quantidade de redes que são totalmente desconhecidas para as pessoas desinteressadas no assunto. A segunda, ao que parece, é que ao contrário do resto do mundo, para a China, a Coreia do Sul e a Rússia, as redes sociais massificadas não predominam, sejam por questões culturais, políticas, de idiomas, populacionais ou mercadológicas, esses países assim como outros que não foram citados na figura 2.6, tentam construir um ciberespaço à parte. O terceiro ponto, é a quebra de paradigmas de muitos conceitos difundidos até agora por diversos autores que tratam do impacto das novas tecnologias nas sociedades. Por um lado, essa percepção constata que as sociedades modelam a tecnologia de acordo com as suas necessidades explicitando seus pontos identitários, sua cultura, interesses e valores. Percebe-se que mesmo com as tentativas de limitar as pessoas à liberdade de expressão nas redes sociais, a força da teia comunicacional termina por impactar os moldes de vida das pessoas, tal como o exemplo do Sina Weibo na China (figura 2.6). Nas palavras do jornalista Faust (2012), “o que preocupa as autoridades chinesas é o potencial subversivo de um sistema em que, pela primeira vez, todos os usuários podem ter voz”. Assim como, também na Índia, Turquia e outros países onde a censura e tradições não impedem as pessoas de expandir sua presença online.

---

<sup>5</sup> O termo é uma referência ao conceito de memes, que se refere a uma teoria ampla de informações culturais criada por Richard Dawkins em 1976 no seu livro *The Selfish Gene* e na Internet é usada para descrever um conceito de imagem, vídeo e/ou relacionados ao humor. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Meme\\_\(Internet\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Meme_(Internet)).



Ao final dessas descobertas, compreende-se como as consequências das redes sociais, sejam elas positivas ou não, variam de região para região e, que de fato as redes sociais mudaram o mundo, mas o mundo igualmente mudou e vem mudando as redes sociais. Além de todo uma história por trás do sucesso das redes sociais, um fator predominante e inerente aos seres humanos que coincide com as ideias de Aldeia Global de McLuhan, é descrito por Dunbar (2009). A proposição do autor é de que biologicamente, os seres humanos sempre formaram padrões de vida e vínculos tribais independentemente da cultura e das crenças. O autor indica que a necessidade humana de se conectar, cooperar e mostrar empatia tem sido parte da formação de padrões tribais e do sucesso do Homo sapiens. Antes os interesses compartilhados eram comunicados no sentido do dever, dos rituais, da consciência compartilhada da espécie e das tradições, e um sentido da comunidade e da obrigação individual.

Comprovação prática da teoria de Dunbar, é que as redes sociais começaram como uma ferramenta de entretenimento, em seguida, tornou-se um fenômeno de marketing e entre tantas outras interpretações usos e necessidades, agora é cenário de uma comunicação e relação envolvente além de, uma nova forma de fazer negócio (Kaplan & Haenlein, 2010; Ryan & Jones, 2016; Torres, 2012). Porém, a próxima secção investiga como expandir e/ou construir essa presença online em meio a essa comunicação envolvente e diversa das redes sociais.

### **Tipos de redes sociais e a construção da presença *online***

Com o avanço tecnológico e um cenário de comunicação envolvente, muito às custas das redes sociais e dos dispositivos móveis, uma das novas formas de fazer negócio, é o comércio eletrônico (*e-commerce*). É cada vez mais comum em páginas de redes sociais anúncios de marcas e produtos, anúncios pagos que são exibidos nos cantos de telas como Facebook e YouTube. Como mencionado durante esta tese, a era digital não só deixou para trás velhas profissões como trouxe novas, uma delas foi o Marketing Digital (Kotler, Kartajayav, & Setiawan, 2017).

Existem agências de marketing que trabalham exclusivamente com o marketing digital, usando as redes sociais como a principal fonte de pesquisa sobre os consumidores e para publicidades. Especialização mais que necessária para as empresas do século XXI, pois construir a presença online e com ela uma boa reputação muitas vezes ainda é bem subestimado. Muitas empresas acreditam que apenas ter seus registros na maioria das redes sociais, é o suficiente para uma presença online. Visto que na secção anterior constatou-se que a gestão da comunicação online e de redes sociais, tanto pessoal quanto profissionalmente, requer também perceber a realidade cultural dos países e pessoas do ambiente envolvido. De acordo com a autora Coutinho (2014), a reputação online não é apenas o resultado da gestão online do marketing ou da informação, e sim é o resultado das experiências diárias

dos consumidores. E complementa, que com as redes sociais é necessário que se estabeleça diálogos para desenvolver e manter a reputação online. A consonância com o público alvo, os objetivos da empresa e o conhecimento necessário das redes em que vai atuar, resultam na descoberta de quais são as redes sociais mais relevantes para cada negócio.

De acordo com especialistas de marketing digital do curso de formação oferecido pelo Atelier Digital Google Portugal, na Internet, as redes sociais oferecem diferentes tipos de serviços dependendo das necessidades e preferências dos usuários. Existem redes para fazer negócios, para fazer contato com antigos amigos, paquerar ou buscar o amor pela Internet, compartilhar informações, e outras infinitudes delas. As Redes Sociais são classificadas por diversos autores, entre eles, será apresentada a definição dos pesquisadores de marketing digital, Virginia Coutinho, Marco Gouveia e Paulo Faustino, consultores do Atelier Digital Google Portugal (2017). Esses autores as classificam segundo a Figura 6, como:

Figura 7: Tipos de redes sociais



Fonte: Atelier Digital Google Portugal (2017).

A redes sociais horizontais ou genéricas são as mais conhecidas e se baseiam mais nas conexões e relações entre os contatos, dirigindo-se a todo tipo de usuário sem ter uma temática definida nem um fim concreto. Apesar do LinkedIn estar entre os logotipos com finalidade empresarial, é comparável por esses autores, com as redes de relacionamento horizontais. As verticais, são dirigidas a um público determinado já que se baseiam em um tema específico. As pessoas buscam estas redes devido a um interesse comum, como no caso do exemplo Gaia *Online*, originalmente direcionado a

Anime<sup>6</sup> e atualmente para jogos, assim como o caso das *United dogs* e *cats* que como o próprio nome articula, são redes sociais direcionadas ao tema de cães e gatos.

As redes enquadradas na tipologia dos meios de comunicação, oferecem aos usuários e empresas um ambiente para desenvolver atividades profissionais e pessoais. São as redes sociais que têm se destacado como as estratégicas para quem quer vender *online* e as que mais lançam personalidades com as opções de canais no YouTube, *Stories* e *hashtags* no Instagram, Facebook, coleções e quadros no Pinterest e outros. Um espaço para demonstrar ideias, histórias pessoais e/ou profissionais, e interagir com outras pessoas ou consumidores. A classificação empresarial, são as redes sociais corporativas, focadas em produtividade, onde grupos de trabalho podem se integrar e iniciar conversas sobre os projetos que estão envolvidos. A proposta das duas redes na figura 2.7, é integrar todos os dispositivos usados na empresa, como Google Apps, armazenamento online e até mesmo outras redes sociais oferecendo soluções para tornar os processos de trabalho mais flexíveis.

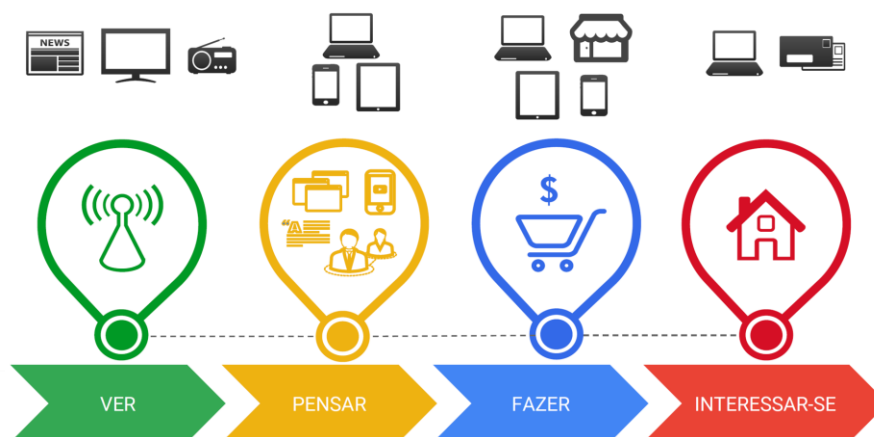
Outros autores classificam essas aplicações considerando-as como “mídias” de modo geral e suas características comuns e diferentes, como Zheng e Gretzel (2010) descrevem, uma classificação das mídias sociais como comunidades virtuais (Lonely Planet), sites de revisão de consumidores (Trip Advisor), blogs (Blogspot), sites de redes sociais (Facebook), sites de compartilhamento de mídia (YouTube) e outros como por exemplo, Wikipedia. Kaplan e Haenlein (2010) classificam *sites* de mídia social usando duas dimensões: Pela presença social riqueza de mídia e auto apresentação/auto divulgação. A combinação de ambas as dimensões as leva a uma classificação das mídias sociais em seis categorias: blogs, sites de redes sociais, projetos colaborativos, comunidades de conteúdo, mundos sociais virtuais e mundos de jogos virtuais.

Entre essas classificações estão uma concordância, existe um novo percurso do consumidor (Ver mais posteriormente na secção 2.2.5). Segundo os pesquisadores de marketing digital do Atelier Digital Google Portugal (2017), citados anteriormente: “Nós não entramos online, nós estamos online”. Boas razões para considerar uma presença online também estão no percurso do consumidor exposto na figura 2.8. Antes de se conectar, comprar, dialogar, o consumidor pretende: Ver, Pensar, Fazer, Interessar-se:

---

<sup>6</sup> Anime é um termo que define os desenhos animados de origem japonesa e os elementos relacionados a estes desenhos. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Anime>.

Figura 8: Percurso do consumidor



Fonte: Atelier Digital Google Portugal (2017).

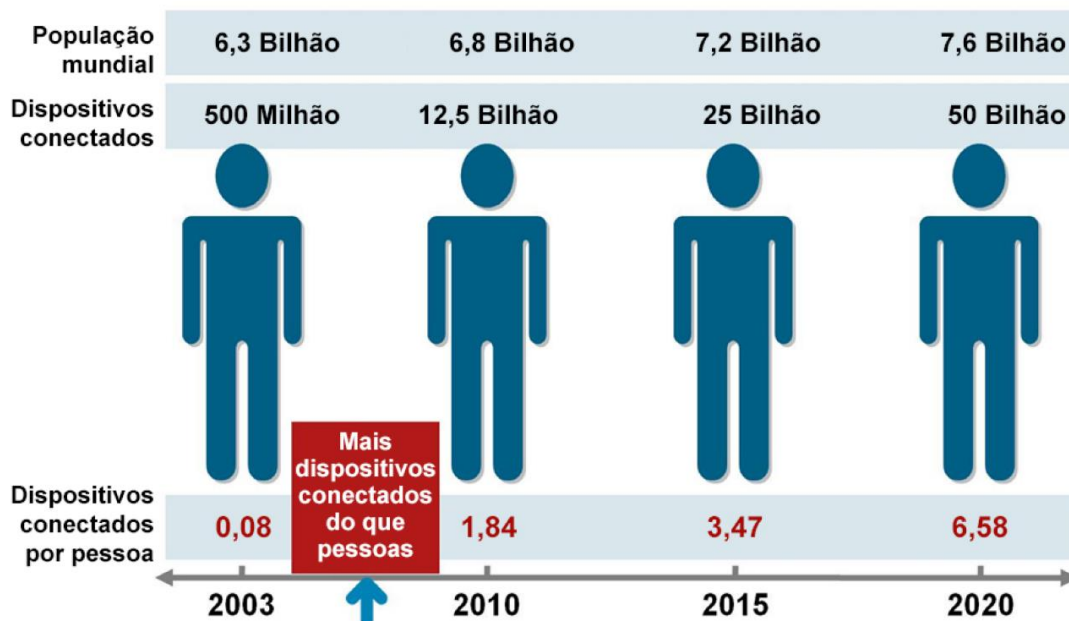
A compreensão do novo percurso do consumidor, tem como base o modelo AIDA. Proposto por St. Elmo Lewis em 1898, este modelo coloca a sua ênfase no processo de decisão da compra, sistematizando-o em quatro fases: atenção, interesse, desejo, ação (Fill, 2002; Lewis, 2013).

Esses fatores, das novas formas de fazer negócios, do aumento das redes sociais, da presença online, do percurso do consumidor, deve-se também a capacidade de objetos inteligentes conectados, principalmente pelos dispositivos móveis. Entre os dispositivos móveis, os *smartphones* são tidos como os maiores impulsionadores dessa cultura pós-digital. Uma pesquisa realizada por uma empresa de consultoria americana Gartner (Sager, 2012), mostrou que 97% dos usuários de *smartphones* no mundo usam os sistemas Android (Google) e IOS (Apple). Segundo a pesquisa, os *smartphones* responderam por 51,8% das vendas de telefones móveis, com 225 milhões de unidades. A pesquisa esclarece, que os sistemas operacionais móveis combinam características de um sistema operacional do computador pessoal com outros recursos úteis para uso móvel ou portátil, como tela sensível ao toque, celular, Bluetooth, Wi-Fi, GPS de navegação móvel, câmera fotográfica, câmera de vídeo, reconhecimento de voz, leitor de música.

### 2.2.3 A comunicação das coisas

De acordo com uma pesquisa da Cisco IBSG (2011) no ano de 2008, o número de coisas ligadas à Internet excedeu o número de pessoas no planeta. Estima-se que haja mais de seis objetos por pessoa conectados no mundo hoje (Figura 2.9). Em meio a esta conjuntura, Lemos (2013, p. 19), assim como outros teóricos (Ashton, 2009; Yang, De-Li, Liu, & Liang, 2010; Harman, 2011; Baldi, 2014) defendem a teoria de que, humanos se comunicam e as coisas também: “Nos comunicamos com as coisas e elas nos fazem fazer coisas, queiramos ou não”.

Figura 9: Número de coisas ligadas à Internet e o número de pessoas no planeta.



Fonte: Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG), abril de 2011

O consultor da Cisco IBSG, Evans (2011), explica que o número de dispositivos conectados por pessoa parece baixo na figura 2.9, porque o cálculo tem por base a população inteira do mundo, com grande parte ainda não conectada à Internet (3,7 bilhões de pessoas, dados de 2016 apresentados pela IUT secção 2.1.3). O consultor exemplifica, ao reduzir a amostra da população para pessoas conectadas à Internet, o número de dispositivos conectados por pessoa aumenta consideravelmente. Com essa constatação, o número de dispositivos conectados por pessoa pula para 6,25 em 2010, em vez de 1,84 como aparece na figura 2.9. Olhando para um futuro próximo, a Cisco IBSG prevê que haverá 50 bilhões de dispositivos conectados à Internet até 2020.

O autor Lemos (2013), em seu trabalho sobre a comunicação das coisas, teoria ator-rede e cibercultura, oferece uma reflexão sobre a comunicação e hibridização entre as pessoas e as coisas, isto é, humanos e não-humanos. No entanto, uma das particularidades de um de seus trabalhos, é a teoria do Ator-Rede – TAR (descrita na secção 2.1.1), uma das consideradas “novas sociologias” e criada por Latour (2005). No envolvimento com esse tema, Latour identificou a ineficácia da proposta de purificação pela chamada modernidade, ou seja, da distinção ontológica entre natureza e sociedade, entre sujeito e objeto. Segundo o autor, a modernidade pouco purificou e, com efeito, fez proliferar uma grande quantidade de híbridos, de quase-objetos/quase-sujeitos:

Vamos dizer apenas que os quase-objetos quase-sujeitos traçam redes. São reais, bem reais, e nós humanos os criamos. Mas são coletivos, uma vez que nos ligam uns aos outros, que circulam por nossas mãos e nos definem por sua própria circulação. São discursivos, portanto, narrados, históricos, dotados

de sentimento e povoados de actantes com formas autônomas. São instáveis e arriscados, existenciais e portadores de ser (Latour, 2009, p. 88).

Lemos (2013) ressalta que a “TAR é também herdeira da teoria ecológica (Leis da Mídia) de McLuhan, mas dela se distingue ao considerar que “o meio não é extensão, mas constituição do homem” (pp. 160-161). Assim, as redes sociais e os dispositivos móveis não são apenas uma expansão das capacidades humanas, mas se trata, com efeito, de “mediação, hibridização, tradução e associação” (p. 164) entre humanos e não-humanos. Percebe-se que mesmo quem não seja adepto à Internet e resista a essa teoria, coisas simples do dia-a-dia podem justificá-la facilmente. Como o ato de acordar e pegar de imediato o celular (telemóvel), verificar o alarme, uma ligação perdida, um SMS, a agenda; A ação de checar os e-mails, ligar o tablet, ler as informações pelos serviços de informações como Google Reader, Feedly, Flipboard (aplicativos de notícias) ou baixar os jornais e revistas eletrônicos no e-reader (leitor de livros digitais) e, da leitura, replicar algumas das informações nas redes sociais cujos serviços, vão, automaticamente, fazer chegar essas notícias aos contatos (Twitter, Facebook, Instagram, Pinterest e etc.); Inteirar-se da vida dos amigos próximos e não próximos, no Facebook, Instagram e várias outras redes; Ou antes de sair de casa com o carro, ou o transporte público, usar o aplicativo Waze (aplicação de navegação) para ver as condições do trânsito, mudando a rota, se necessário. Pedir informações para os assistentes pessoais inteligentes como os da Apple, Siri ou os do Android, Cortana, entre outros. Todos os números e gráficos referentes a Internet e apresentados até agora nesta tese, são pessoas que fazem tudo isso diariamente de forma autônoma em uma “Internet das Coisas”.

A Internet das coisas (IoT) é, de acordo com a CERP *Cluster of European Research Projects on the Internet of Things* (2011), uma infraestrutura de rede global dinâmica, baseada em protocolos de comunicação onde “coisas físicas e virtuais” têm identidades, atributos físicos e personalidades virtuais, utilizando interfaces inteligentes e integrados às redes telemáticas. O conceito de IoT também pode ser visto com uma derivação dos conceitos de computação ubíqua (Weiser, 1991), computação pervasiva (Satyanarayanan, 2001), “*things that think*” (Gershenfeld, 1999), “*ambiente intelligence*” (Ferguson, 2002) e “*silente commerce*” (Aarts & Harwige Schuurmans, 2002).

Todos esses teóricos, acrescentando (Evans; 2011; Vermesan, Friess, Guillemin, Gusmeroli, Sundmaeker, Bassi, & Doody, 2011), têm em comum a visão de que IoT é uma evolução da Internet. Para eles, a Internet das Coisas (IoT) é uma parte integrada da Internet do Futuro, incluindo os desenvolvimentos existentes e em evolução da Internet e da rede e pode ser conceitualmente definida como uma infraestrutura de rede global dinâmica com capacidades de autoconfiguração baseadas em protocolos de comunicação, padronizados e interoperáveis, onde possuem identidades, atributos

físicos e personalidades virtuais, usam interfaces inteligentes e são integrados perfeitamente na rede de informações (Vermesan et al., 2011, p. 2). Usando palavras mais simples, as coisas físicas e virtuais têm um funcionamento inteligente na medida em que mudam a sua própria ação e a de outros, independente de uma ação humana direta.

Antes de continuar a descrever a importância da IoT, é necessário lembrar (ver secção 2.1.3), que o conceito de Internet é diferente do conceito de Web. Segundo Fleisch (2010), alguns autores têm usado o termo *web-of-things* para definir IoT, pois acreditam que ela seria na verdade somente uma aplicação da Internet, similar aos serviços oferecidos na Internet, a *web services*. Contudo, em uma *web-of-things* haveria necessidade de componentes de baixo nível para endereçamento de objetos e conexão deles à internet, para que esses objetos se comunicassem com outros elementos da internet. Como consequência, a IoT pode ser corretamente conceituada como uma extensão da internet, na qual há endereçamento de objetos do cotidiano e possibilidade de fazê-los agir como se fossem pequenos computadores (Pacheco, Klein, & da Rosa Righi, 2016, p. 3).

Embora os autores argumentem que o homem desconectado do objeto nunca existiu, a IoT ainda é um assunto pouco discutido (mas, não novo), visto que a questão das “coisas” ganha mais complexidade com o seu aumento em números e capacidade e, a IoT em ubiquidade e especialmente na última década, em relevância prática nos negócios. A União Internacional de Telecomunicações (UIT), agência das Nações Unidas para tecnologias de informação e comunicação, foi a primeira a conceituar IoT através de um relatório sobre tendência de uma nova geração de Internet, denominada Internet das Coisas (UIT, 2005). Fleisch (2010), do ponto de vista econômico e de gestão, foi o primeiro. O autor, descreve que a ideia básica da IoT, é virtualmente, que todas as coisas físicas no mundo podem se tornar computadores que se conectam à Internet, ou seja, as coisas passam a ter algumas características de pequenos computadores e tornam-se, então, objetos inteligentes.

Para Lemos (2016), a questão dos não-humanos (coisas), sempre existiu porque está intimamente ligada a evolução do homem, desde o ancestral que viveu há milhões de anos atrás, o *Homo habilis*, que é conhecido pela habilidade para confeccionar e utilizar diversas ferramentas que possibilitaram a sua sobrevivência. No percurso histórico da comunicação, cartas foram as ferramentas que, muitas vezes, permitiram a mudança do curso de guerras ou causa de rebeliões, assim como, telefones, rádios, celulares etc. Todos esses objetos alteraram a forma como as pessoas enxergam e lidam com o mundo socialmente, e a forma como realizam suas atividades, individualmente ou não. Com a IoT, entretanto, os objetos passam a se comunicar de forma mais concreta, de modo que eles podem emitir informações e dados de um para outro. De acordo com Lemos (2013, p. 240-241), “o desafio é tentar compreender como as novas funções dos objetos nos colocam em causa, ou seja, nos interessa pensar menos na coisa enquanto coisa do que na coisa como aquilo que coletivamente produz tensão e perceber como o “*matter of fact*” transforma-se em “*matter of concern*””. Estes dois

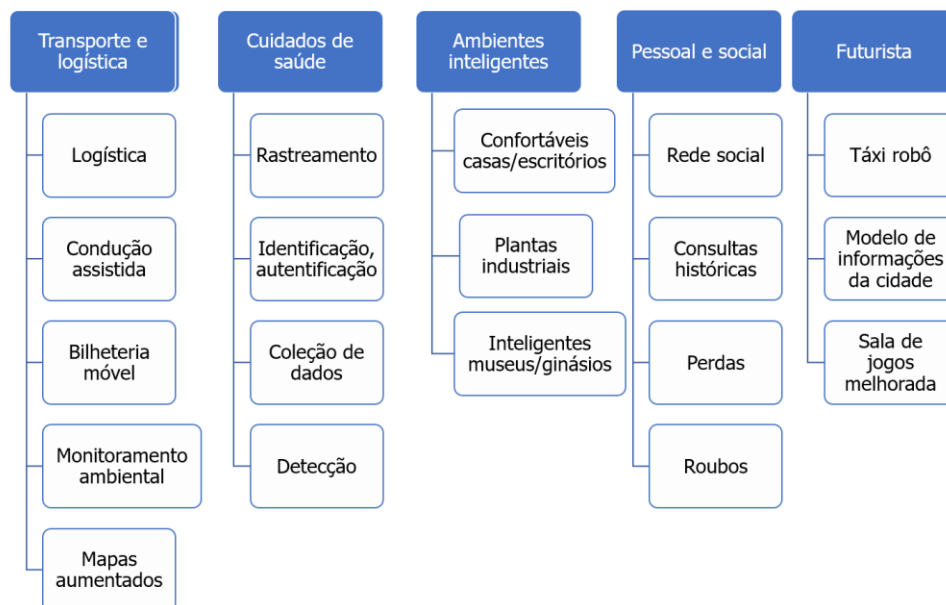
últimos termos, são utilizados por Latour (2004) para definir seu objeto de estudo, em substituição ao que inicialmente estabelecia como “objetos híbridos”.

Por tudo isso, esse caráter comunicacional e vivo das coisas também recebe o nome de híbrido, pois etimologicamente a palavra se refere a algo que resulta da mistura de dois ou mais elementos diferentes e, pode estar envolvido com a genética, com a biologia, com a língua, com telefones, com carros, com os serviços, e tantas outras coisas, como Atzori, Iera e Morabito (2010) confirmam:

A Internet das Coisas (IoT) é um paradigma novo que está ganhando terreno rapidamente no cenário de telecomunicações modernas sem fio. A ideia básica deste conceito é a presença generalizada à nossa volta de uma variedade de coisas ou objetos, como *tags* de identificação por radiofrequência (RFID), sensores, atuadores, telefones celulares, etc. que, através de esquemas de endereçamento exclusivos, são capazes de interagir cooperar com os seus vizinhos para alcançar objetivos comuns (Atzori et al., 2010, p. 1).

A seguir, na Figura 10, uma tipologia de aplicações proposta pelos autores, onde pode ser observado a amplitude dos campos de desenvolvimento da IoT, cobrindo diversas áreas:

Figura 10: Domínios relevantes e principais cenários de aplicações da IoT



Fonte: adaptado de Atzori et al. (2010, p. 8).

Outro campo de desenvolvimento da IoT, são as empresas, e muitas dessas ferramentas são utilizados no cotidiano de empresas para a automatização de tarefas, realização de análises preditivas e até atendimento de clientes com mais eficiência e velocidade. No artigo da consultoria de negócios



em tecnologia SantoDigital, os especialistas Hauer, Oguma, Santos, Silva e Barbosa (2017) listaram quatro ferramentas de inteligência artificial que já são utilizadas na prática em empresas:

1. I-ERPs ou ERPs inteligentes – Um I-ERP (*Enterprise Resource Plannig*) é um tipo de software especializado na gestão de recursos de uma empresa. Pelo artigo é considerado como ter um conselheiro virtual que sabe todos os dados da empresa na ponta da língua e consegue formular sugestões para a gestão com base neles.
2. Chatbots e *voice-user interface* (VUI) – Os *chatbots* são softwares que permitem a interação de uma pessoa com um sistema com base em texto. Na prática, são uma automatização de softwares de comunicação de texto que podem ser aplicados em inúmeros setores. E mais recentemente, cresce o uso da interface de usuário de voz (VUI). Controlar uma máquina simplesmente falando com ela era ficção científica há pouco tempo, mas agora essa interface possibilita a interação humana com computadores por meio de uma plataforma de voz/fala, a fim de iniciar um serviço ou processo automatizado.
3. Revisão de documentos legais – Já existem ferramentas de inteligência artificial que conseguem ler documentos jurídicos como contratos e identificar inconsistências, contradições e cláusulas que possam ser mal interpretadas.
4. Organização de agendas e reuniões - Marcar reuniões na empresa, conseguir a disponibilidade de todos os participantes é uma tarefa que exige tempo, mas já existem ferramentas de inteligência artificial que solucionam isso com acesso à agenda de todo o time elas conseguem automaticamente organizar um encontro e encontrar um horário para todos os participantes.

Essas tecnologias digitais estão disponíveis há alguns anos, mas seu impacto atingiu o ponto máximo apenas recentemente, alimentado pela convergência de tecnologias múltiplas. Entretanto, nas conclusões dos especialistas do artigo, predomina a ideia de que além da tecnologia em si, essas ferramentas precisam de gestores capazes de utilizá-las.

Na interpretação final de Lemos (2013), não há uma internet de pessoas assim como não há uma internet das coisas, só há uma internet híbrida, formada por mediações, delegações, estabilizações as mais diversas entre humanos e não-humanos. “O que é chamado de IoT nada mais é do que uma forma de comunicação eletrônica entre objetos, dotando-os de capacidade performativa infocomunicacional” (p. 11).

Depois de duas décadas de evolução significativa de software, hardware e, principalmente, redes de telecomunicação, surgiu o conceito de Internet das Coisas. O objetivo da secção não foi o de ineditismo da comunicação das coisas já que os objetos estão sempre em associações, mas a de

chamar a atenção para uma nova forma de relação entre objetos e humanos e, com isso melhorar a vida em sociedade e conseqüentemente, as formas de gerir e fazer negócios.

#### 2.2.4 A comunicação digital

A cada nova secção, constata-se que as mídias estão em toda parte na era pós-digital, as pessoas passam mais tempo consumindo mídias do que fazendo qualquer outra coisa. Não importa qual seja a relação das pessoas com as velhas e ou as novas mídias, segundo Jenkins (2015), o mundo vive a cultura da narrativa transmidiática.

Com o fortalecimento da Internet, e a popularização de diversas mídias, como sites de vídeos online como o YouTube, possibilitou novos arranjos sociais que passaram a inserir as marcas no ambiente de interação do consumidor. Essa narrativa através de diversas mídias é o que Massarolo (2013) e Jenkins (2015) denominam como transmídia. O livro “Cultura da Convergência”, do autor Jenkins, ajuda a entender as mudanças em todo o universo midiático e como as marcas podem se comunicar numa cultura de convergência. Segundo o autor, práticas narrativas estão sendo adotadas para entreter essa nova legião de fãs chamados consumidores, apresentando novos modos como as marcas podem contar histórias. O livro fala também sobre a alquimia que mídias e novas maneiras de contar histórias estão fazendo e mudando a maneira de se divertir, trabalhar e educar.

De acordo com Meira (2013) no seu livro “Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor”, desde que a Internet começou a afetar os negócios, um grupo de pessoas escreveu no final da década de 1990, um manifesto sob o nome de “cluetrain”, disponíveis em site e traduzidas em várias línguas, e que argumentam entre 90 teses, que “mercados são conversações entre pessoas conduzidas em uma voz humana” (Levine, Locke, & Searls, 2009), porque mercados consistem em seres humanos, não setores demográficos. No início das declarações, o manifesto alega:

Uma poderosa conversação global começou. Através da Internet, pessoas estão descobrindo e inventando novas maneiras de compartilhar rapidamente conhecimento relevante. Como um resultado direto, mercados estão ficando mais espertos e mais espertos que a maioria das empresas (Cluetrain, 1990, *online*).

Entre as teses defendidas, a de que uma conversação que as empresas jamais conheceram, diz respeito a derrubar paredes e manter funcionários inteligentes dentro e mercados inteligentes fora. Para os autores, mercados são conversações porque seus membros se comunicam em uma linguagem que é natural, aberta, honesta, direta, engraçada e muitas vezes chocante. Isso porque a voz humana

é genuína e seja explicando ou reclamando, brincando ou séria, ela não pode ser falsificada. O que vem acontecendo segundo esses autores é que a maioria das empresas, por outro lado, apenas sabem falar na linguagem calma, sem-humor e monótona da missão corporativa, mas aprender a falar uma voz humana não é nenhum truque e as organizações não irão convencer as pessoas que são humanas com coisas do tipo “ouvindo os clientes”. O manifesto acima de tudo, fala de valorização das pessoas quando afirma que, as corporações irão parecer humanas apenas quando empregarem seres humanos reais para falar por elas. Ou seja, a maioria das empresas ignoram as habilidades das pessoas de entregar conhecimento genuíno.

A Internet está permitindo conversações entre seres humanos que simplesmente não eram possíveis na era da mídia de massa e o fenômeno das redes sociais proporcionado pela interatividade da Web 2.0 empoderou a pessoas com informação, tecnologia e inovação (O’Reilly 2007; Kaplan & Haenlein, 2010), esses hiperlinks subvertem hierarquias. De acordo com uma reportagem de Juliana Carpaneze e Rodrigo Bertolotto no projeto de conteúdo multimídia e editorial interativo do UOL, a hiperdocumentação da era digital mudou para sempre as relações de confiança, inclusive as offline. Os autores através de entrevistas com especialistas da área, constatam como é cada vez maior a quantidade de pessoas que comunicam entre si, posta fotos, fazem cadastros, lançam dados, compram na web e a relação de confiança construída entre negócio/consumidor já não depende de limites físicos e esse impacto direto nas relações de confiança também está ligado à enorme quantidade de registos pessoais na rede (Carpaneze & Bertolotto, 2016). A construção da confiança não tem mais limitações físicas.

Segundo Di Felice (2016), professor da ECA-USP (Escola de Comunicações e Arte da Universidade de São Paulo) e diretor do centro de pesquisa Atopos, onde coordena estudos sobre redes digitais, a confiança pressupõe receber algo de uma fonte segura e está forma unilateral de comunicação já não existe mais. As pessoas passaram a checar os dados, juntá-los e associá-los a outras informações, construindo assim um novo tipo de narrativa. Essa nova narrativa leva em consideração a mescla online e offline (virtual/presencial) de vários fatores no processo de construção da confiança. Num processo tradicional essa construção considera, por exemplo, a impostação da voz, expressões faciais e postura corporal, no processo do espaço virtual normalmente são considerados, nomeadamente, o tipo de conteúdo postado, a forma de escrever, os “emojis”, as acentuações (Stark & Crawford, 2015; Carpaneze & Bertolotto, 2016; Burgos, 2007; Brito & Melo, 2009).

A popularização dos emojis é outra prova da necessidade de entender a mescla virtual/presencial que a era pós-digital impõe. Os emojis, são ícones (desenhos) que expressam reações humanas e encontram-se disponíveis nos teclados dos *smartphones*, redes sociais e etc. Os autores Stark e Crawford (2015, p. 1), em seu trabalho que examina os emojis como condutores para o trabalho afetivo nas redes sociais do capitalismo informacional, descrevem-nos como “imagens digitais

onipresentes que podem aparecer em mensagens de texto, e-mails e plataformas de bate-papo de mídia social, são ricas em significado social, cultural, econômico e representam dados emocionais de enorme interesse para as empresas na economia digital”. Payack (2014) justifica a ascensão desses ícones pela “junção” perfeita entre criatividade, tecnologia e Internet, condizente com os moldes da economia contemporânea digital e do conhecimento.

Ainda nos estudos de Stark e Crawford (2015), esses símbolos fazem um trabalho considerável para enfatizar o tom, introduzir o humor e dar aos indivíduos uma maneira rápida e eficiente de trazer um pouco de cor e personalidade para espaços de texto em rede monocromáticos. Além de sua “adorável exuberância”, os emojis também fazem mais que isso, eles podem atuar como uma estratégia de enfrentamento emocional e uma nova forma de expressão criativa, mesmo que, em ambos os casos, funcionem dentro de limites reais. Os emojis criam novos caminhos para o sentimento digital, ao mesmo tempo que permanecem, em última análise, a serviço do mercado. Hall (2018) também fala do desafio de transmitir a emoção em meio a sistemas digitais, e considera o motivo que levou à popularidade de emoticons, emoji e GIFs animados, a precisão em poucas palavras. E relata, “o primeiro emoticon gravado data de 1635 na Eslováquia. Ján Ladislavides, o notário da cidade de Trenčín, desenhou um sorriso ao lado de sua assinatura para indicar os documentos que ele revisou estavam em ordem” (Hall, 2018, p. 21).

De acordo com Sarah Ahmed (2010), em se tratando de emoções, “afeto é o que fica” (p. 29) para pessoas, lugares e objetos. E o trabalho afetivo, uma intensificação do que o sociólogo Arlie Russell Hochschild (1979-2012) denominou pela primeira vez de “trabalho emocional” há cerca de 30 anos, é um motor vital na máquina do capitalismo tardio.

Seja nas saudações forçadas dos trabalhadores da lanchonete, brincadeiras casuais com motoristas Uber, no sorriso fixo de uma aeromoça, ou na enfermeira dando um tapinha no braço do paciente antes que a agulha penetre, esses impulsos afetivos levam a formas de “competência emocional”, como Eva Illouz (2007) os chama, que servem para sustentar as relações sociais dentro das lógicas do instrumentalismo econômico e da eficiência (citado por Stark & Crawford, 2015, p. 3).

Segundo Hardt (1999, pp. 90-95), o trabalho afetivo tem sido um poderoso impulsionador do capitalismo informacional, no qual “fornecer serviços e manipular informações está no centro da produção econômica”. Para Hardt, Illouz e outros teóricos do afeto, o desafio radical do neoliberalismo na economia é colocado principalmente pelo “trabalho afetivo da conduta e interação humanas” ou, como Hardt a chama, a “outra face do trabalho imaterial” (p. 90). “Pensamos cada vez mais como

computadores”, argumenta Hardt sobre trabalho imaterial, “e o modelo interativo de tecnologias de comunicação torna-se cada vez mais central para nossas atividades de trabalho”.

Nessa mesma linha de nova narrativa ditada pela comunicação digital e importante perspectiva desta tese, Erika Hall (2018) fala da importância da conversa em design no seu livro “Design Conversacional”. A autora, assim como a maioria dos autores apresentados até agora, acredita que quando se trata de criar sistemas digitais, são tantas partes móveis no processo de criação, desde o design visual até o desenvolvimento de conteúdo, que há sempre um risco de esquecer que haverá seres humanos envolvidos. Assim, em linhas gerais, a autora defende que o único modelo universal que todos podem aplicar para garantir que a interação no final seja mais humana do que uma máquina, é a conversa humana. Para a autora, todos os relacionamentos, todas as transações, agora é possível mediá-lo através de um sistema digital e, portanto, olhar para o que interagir com as pessoas funciona tão bem quanto princípios interacionais para que se sintam humanas.

O que a autora argumenta é que atualmente, muitos designers e empresas estão adotando a ideia de interações conversacionais para significar, literalmente, conversar ou enviar mensagens para um sistema digital. Avanços em inteligência artificial, como visto a pouco na secção 2.2.3, como interfaces de usuário de voz (VUI) e *chatbots* mostram muita promessa. Mas segundo a autora o design de conversação é mais do que criar interfaces que falam e texto.

Adotar uma abordagem conversacional para o design de interação requer a aplicação dos princípios mais profundos de como os seres humanos interagem uns com os outros para que possamos criar sistemas que tenham sucesso em termos humanos, independentemente do modo de interação (Hall, 2018, p. 22).

Os princípios da conversação, segundo Hall, obedecem algumas máximas para funcionar. Baseada nas regras e acordos propostos pelo filósofo da linguagem Paul Grice, explica que em conversas comuns, palestrantes e ouvintes devem trabalhar a partir de um princípio cooperativo geral, que ele adotou como: “Faça sua contribuição conforme for necessário, no estágio em que ela ocorre, pelo propósito ou direção aceita da conversa em que você está envolvido – “Lógica e conversação” (2018, p 32-34). Grice, quebrou este princípio em quatro máximas conversacionais: quantidade (apenas o suficiente para informação), qualidade (verdadeira), relação (relevante), e forma (breve, organizado e não ambíguo), juntamente com uma quinta adição, polidez (educação), a autora diz que essas máximas são um poderoso guia para criar mais interações centradas no ser humano em qualquer tipo de interface.

## Marketing digital e relações virtuais

Com a comunicação digital, observa-se que as pessoas saíram de uma época de ceticismo quanto ao poder do ambiente digital e das redes sociais para uma era em que a maioria das organizações tem consciência da relevância de promover ações de marketing e publicidade online. Mas, o estreitar relações presente nas características da afetividade humana, pressupõe uma comunicação e fazer escolhas através dos meios de comunicação, hoje, exige um conhecimento ou experiência de consumo que a grande maioria das pessoas não possui. Conforme Longo (2014) isso se deve a baixa preocupação do marketing com o esforço didático de ajudar os consumidores no processo de decisão, transferindo sua influência na comunicação para os amigos das redes sociais. Contudo, por esses motivos e pelo próprio aperfeiçoamento necessário dos setores, o marketing intensificou os estudos no relacionamento virtual e lançou uma das áreas do marketing que mais cresce no mundo, o Marketing digital.

Smith (2007) e Chaffey (2017) definem o marketing digital como o uso de tecnologias digitais para criar uma comunicação integrada, direcionada e mensurável, que ajude a adquirir e reter clientes ao construir relacionamentos mais profundos com eles. Complementa ainda, que o marketing digital envolve a aplicação de web, e-mail, bases de dados, telefones/sem fios, para apoiar atividades de marketing interativas e não interativas destinadas a conseguir uma aquisição e retenção rentáveis de clientes num ciclo de vida multicanal e de compra de clientes.

Conforme os autores, Torres (2012) e Arbex e Da Dalt (2013), o marketing é um processo amplo, que envolve, entre outros componentes, planeamento, estratégia, entendimento de logística, busca de informação, pontos de venda, publicidade e principalmente, relacionamento, a venda e a divulgação devem ser entendidas como partes desse processo. Nessa linha de raciocínio, o marketing evoluiu da versão 1.0 a 4.0 passando de uma proposição de valor funcional para uma emocional, espiritual e afetiva, ou seja, o consumidor passou a participar, interagir com os produtos, compartilhar suas experiências e entre outras coisas, verificar se o produto realmente cumpre o que promete (Kotler et al., 2012; Jara, Parra, & Skarmeta 2012).

Ao longo das últimas décadas, o marketing fez esforços através de novas perspectivas, como as de Vargo e Lusch (2004), Kotler et al. (2012, 2017) e Longo (2014) que apresentam uma lógica focada em recursos intangíveis, na cocriação de valor e nos relacionamentos. E como boa parte dos relacionamentos na era pós-digital perpassam o presencial, constroem-se em grupos de interesse nas redes sociais, as organizações mais do que nunca precisam aprender a construir e manter essa relação virtual convergente. O fato, é que muita coisa aconteceu desde os conceitos de 2012 do marketing 3.0 de Kotler, especialmente em termos de avanços tecnológicos.

O livro, “Marketing 4.0”, dos mesmos autores do 3.0 (Kotler et al.; 2017), contextualizam que as tecnologias que estão sendo vistas agora não são novas, mas vêm convergindo nos últimos anos, e o impacto coletivo dessa convergência tem afetado muito as práticas de marketing ao redor do mundo. Os autores conceituam marketing 4.0 como uma abordagem de marketing que “combina interações online e offline entre empresas e clientes, mescla estilo com substância no desenvolvimento das marcas e, finalmente, complementa a conectividade máquina a máquina com o toque pessoa a pessoa para fortalecer o engajamento dos consumidores” (p.82). A tabela 2.9 a seguir, demonstra um pouco desse percurso de mudanças do marketing:

Tabela 9: Evolução do Marketing

	<b>Marketing 1.0 Marketing centrado no produto</b>	<b>Marketing 2.0 Marketing voltado para o consumidor</b>	<b>Marketing 3.0 Marketing voltado para os valores</b>	<b>Marketing 4.0 Marketing centrado no humano</b>
Objetivo	Vender produtos.	Satisfazer e reter os consumidores.	Fazer do mundo um lugar melhor.	Consumidores interagindo com os produtos.
Forças propulsoras	Revolução Industrial.	Tecnologia da informação.	Nova onda de tecnologia.	Era pós-digital (Ubiquidade).
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas.	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito.	Conversações entre pessoas conduzidas em uma voz humana
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto.	Diferenciação	Valores	Proposição de valor e personalidade
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto.	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa.	Campos humanitários
Proposição de valor	Funcional.	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual	Funcional, emocional, espiritual e afetivo.
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um.	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos	Conversas pessoais com os clientes

Fonte: adaptado de Kotler et al. (2012), Jara et al. (2012) e Longo (2014).

Segundo os autores Kotler et al. (2017), a passagem do marketing tradicional para o digital coexiste com papéis permutáveis que redefiniram conceitos chave na transição para a economia digital. Os quatro principais conceitos redefinidos e descritos pelos autores no livro “Marketing 4.0” são:

1. Do entendimento de segmentação e definição do mercado-alvo à confirmação da comunidade de consumidores: O entendimento dos autores é de que hoje, as comunidades são os novos segmentos. Assim como considerar o consumidor um “alvo” (mercado-alvo), exemplifica um

relacionamento vertical entre marca e consumidor, comparável as decisões unilaterais tomadas sem o consentimento do consumidor, o que não vêm ocorrendo na economia atual. Na economia digital, os clientes estão socialmente conectados em redes horizontais de comunidades e ao contrário dos segmentos, as comunidades são formadas naturalmente dentro de fronteiras que eles mesmos definem, assim como rejeitam a tentativa de uma empresa de invadir essas redes de relacionamento. Por isso, o marketing de permissão, gira em torno da ideia de pedir consentimento prévio aos consumidores para enviar mensagens de marketing;

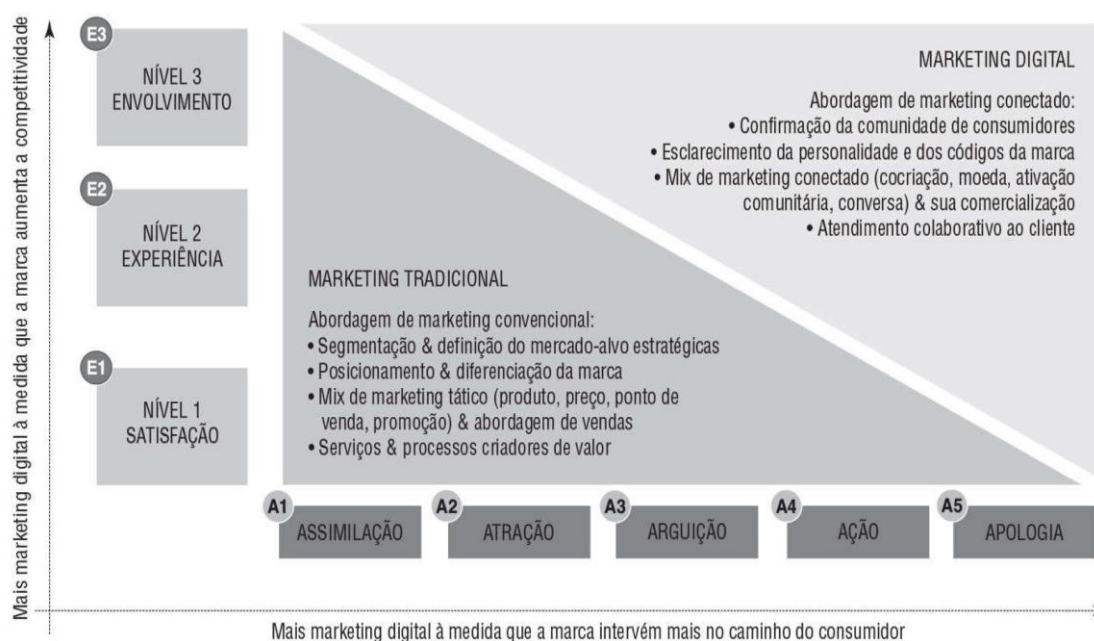
2. Do posicionamento e da diferenciação da marca ao esclarecimento da personalidade e dos códigos da marca: Marca, tradicionalmente, segundo os autores, é um conjunto de imagens, em geral, um nome, um logotipo e um slogan que distingue a oferta do produto ou serviço de uma empresa dos seus concorrentes. Entretanto, nos últimos anos, a marca também se tornou a representação da experiência total que uma empresa proporciona aos seus consumidores e está intimamente ligada ao seu posicionamento. Esse posicionamento é uma promessa atraente que os profissionais de marketing transmitem para conquistar os consumidores. Porém, com a transparência proporcionada pelas mídias sociais, as marcas já não podem fazer promessas falsas, não verificáveis. O que deve permanecer constante, porém, são a personalidade e os códigos da marca. “A personalidade é a razão de ser da marca, seu motivo autêntico para existir. Quando o núcleo da marca permanece fiel às suas raízes, as imagens expandidas podem ser flexíveis” (p.76);
3. De vender os quatro Ps a comercializar os quatro Cs: No mix de marketing tradicional, basicamente, existem quatro Ps: produto, preço, ponto de venda e promoção. Entretanto, em um mundo conectado, o mix evoluiu para adaptar-se a mais participação do cliente. Os autores sugerem que devem ser redefinidos para os quatro Cs: cocriação (*co-creation*), moeda (*currency*), ativação comunitária (*communal activation*) e conversa (*conversation*). Conceituados como: Cocriação, permite aos clientes customizar e personalizar produtos e serviços, criando proposições de valor superior; Moeda, o preço é semelhante à moeda, que flutua em função da demanda do mercado; Ativação comunitária, os consumidores exigem acesso quase instantâneo a produtos e serviços, o que só é viável se as outras pessoas estiverem bem próximas; Conversa, a promoção sempre foi uma relação unilateral, com as empresas enviando mensagens aos consumidores como públicos passivos. Hoje, a proliferação da mídia social permite aos consumidores reagir a essas mensagens. Também permite que eles conversem sobre as mensagens com outros consumidores;
4. De processos de serviço ao cliente ao atendimento colaborativo ao cliente: Mudando de processos de serviço ao cliente para a abordagem do atendimento ao cliente, as empresas



atuais veem os consumidores como iguais. “Em vez de servir ao cliente, a empresa demonstra sua preocupação genuína com ele ao ouvir, responder e sistematicamente acompanhá-lo nas condições determinadas tanto pela empresa como pelo cliente” (p.80).

Na Figura 11, os autores apresentam a essência do marketing 4.0 de reconhecer os papéis mutáveis do marketing tradicional e do marketing digital na obtenção do engajamento e da defesa da marca pelos clientes.

Figura 11: Os papéis permutáveis dos marketings tradicional e digital



Fonte: Kotler et al. (2017, p. 82).

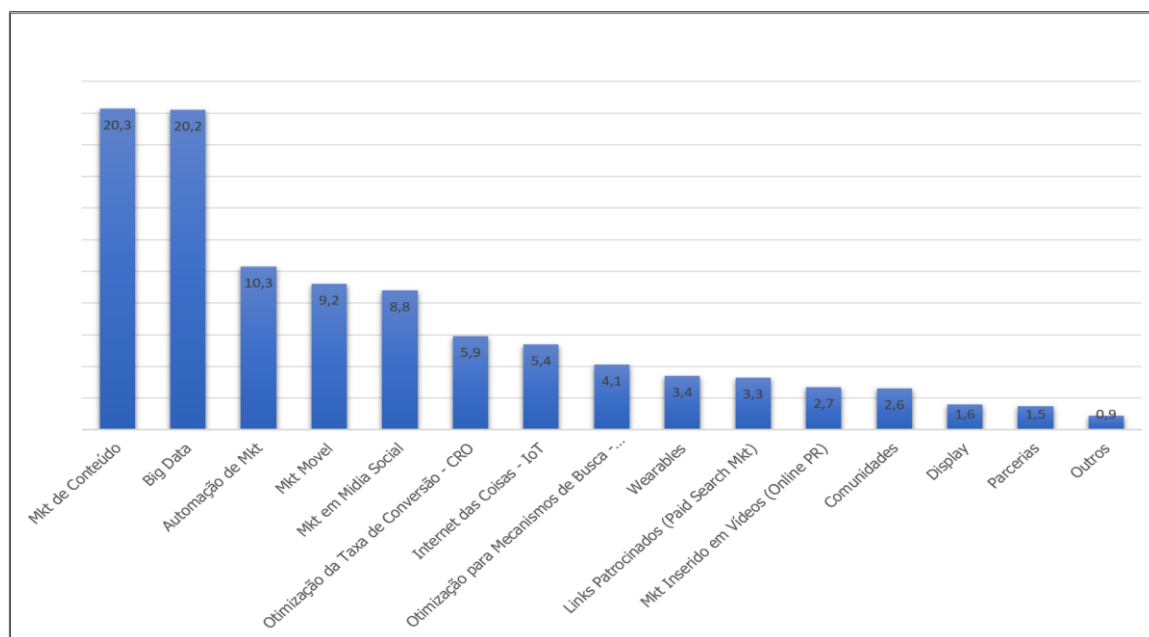
Na Figura 11, os autores também expõem a evolução do modelo AIDA com ênfase no processo de decisão da compra, que será melhor discutido na secção 2.2.5 que trata do consumidor e do seu novo percurso de decisão.

### Marketing de conteúdo

Ainda sobre marketing digital, o pesquisador Chaffey (2017), em seu blog *Smart Insights*, a cada ano pede aos leitores que selecionem a atividade de marketing número um que eles acham que dará a seus negócios a maior elevação incremental em condução e vendas. Em um bom exemplo de trabalho colaborativo, 2.352 (dois mil trezentos e cinquenta e duas) respostas de comerciantes em

todo o mundo foram dadas. O Gráfico 2.4, é o resultado da pesquisa feita em 2017 dessas melhores técnicas de marketing digital:

Gráfico 4: Melhores técnicas de marketing digital em 2017 (%)



Fonte: adaptado de Chaffey (2017)  
(<https://blog.davechaffey.com/>)

Das quatorze técnicas destacadas, as que mostram maior popularidade são as do Marketing de conteúdo e o Big Data. Segundo o autor, marketing de conteúdo tem sido o número um pelo terceiro ano consecutivo, por isso sugere o uso para o sucesso comercial. Esclarece, que Marketing de Conteúdo é a estratégia de produzir conteúdos interessantes para o público-alvo, auxiliando em todo processo de compra e atraindo o consumidor para a organização de forma natural e espontânea. Pode apoiar uma abordagem estratégica baseada no envolvimento de diferentes personagens de clientes ao longo do ciclo de vida do cliente, ao invés de tratar diferentes canais isoladamente. O Big Data, por sua vez, ficou em segundo lugar apesar de ser um termo específico para uso em grandes empresas com grandes orçamentos, mas a pesquisa atribuiu esse resultado às informações da IBM de que o volume de dados de marketing dobrou nos últimos dezoito meses da pesquisa e por isso, é compreensível que os profissionais de marketing desejem explorar e aplicar esse discernimento para aumentar a resposta.

Conteúdo, é uma das palavras que mais vem sendo utilizada no ambiente digital e tem tido uma conotação para além do seu significado, vem sendo utilizada para se referir a valor atribuído, relevância, consistência cultural e/ou emocional do que é postado pelo usuário e/ou organização. Conceitualmente, conforme Vickery e Wunsch-Vincent (2007, p. 9), conteúdo criado pelo usuário pode ser definido como, “conteúdo disponibilizado na Internet, que reflete um certo esforço criativo e, que

é criado fora de práticas e de rotinas profissionais”. De forma complementar, conteúdo gerado pelo usuário (CGU ou do inglês UGC) ou mídia gerada pelo consumidor refere-se “a qualquer material criado e disponibilizado na Internet por um não profissional de mídia” (IAB, 2008, p. 1). Além disso, como resultado da sua ampla adoção por parte dos consumidores e organizações, as redes sociais e o conteúdo gerado pelos usuários tornaram-se recentemente um fenômeno de massa.

Complementarmente aos teóricos supracitados, para Kotler et al. (2017), marketing de conteúdo também é considerado outra forma de *brand journalism* (“jornalismo de marca”) e *brand publishing* (“publicações de marca”) que cria conexões mais profundas entre marcas e consumidores. Para os autores, é o “iniciar conversas com histórias poderosas”, e defende, “conteúdo é o novo anúncio, #hashtag é o novo slogan” (pp. 173-174). Ou seja, as marcas que estão realizando um bom marketing de conteúdo fornecem aos consumidores acesso a conteúdo original de alta qualidade enquanto contam histórias interessantes sobre si mesmas. O marketing de conteúdo muda o papel dos profissionais de marketing, de promotores da marca para contadores de histórias. Ganhou popularidade nos últimos anos e vem sendo anunciado como o futuro da publicidade na economia digital. A transparência trazida pela internet foi o que deu origem à ideia do marketing de conteúdo, e a conectividade na web permite aos consumidores conversar e descobrir a verdade sobre as marcas.

De acordo com os estudos sobre conteúdo gerado pelo consumidor/usuário (CGU) feito por Montardo (2010), uma vez que as informações sobre uma organização não estão mais sob o seu controle, estando disponibilizadas em plataformas online de forma descontextualizada, torna-se relevante observar a intenção e os resultados obtidos quanto à condução de um processo que se caracteriza justamente pelo descomprometimento institucional por parte dos internautas em relação às marcas que são alvo de seus comentários e ainda ressalta “[...] muitas vezes a identificação com conteúdos gerados de modo amador resulta em uma identificação mais efetiva com os consumidores do que comunicações formais (campanha de publicidade e propaganda, de relações públicas, assessoria de comunicação etc.” (Montardo, 2010, p. 3).

Por todos esses fatores, é percebido que a emergente economia digital, e conseqüentemente seus teóricos preocupados com o seu redesenho radical, estudam constantemente o consumidor. Como visto, os consumidores atuais estão adotando uma orientação mais horizontal e “desconfiam cada vez mais da comunicação de marketing das marcas e preferem confiar no círculo social como amigos, família, fãs e seguidores” (Kotler et al., 2017).

### **2.2.5 O consumidor, fã, personagem e influenciador digital**

Entre os múltiplos motivos que impulsionam o novo caminho do consumidor, Vickery e Wunsch-Vincent (2007) ressaltam que ao invés de recompensas materiais, como lucro e remuneração,

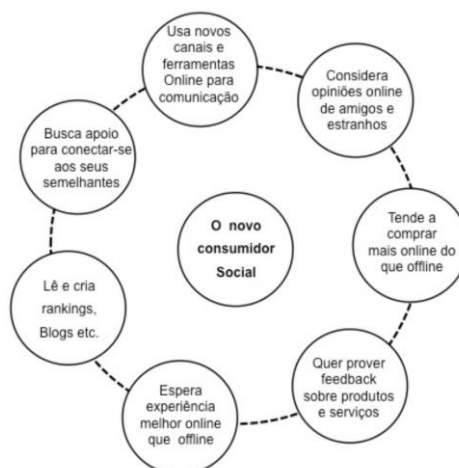
as motivações básicas para a criação de conteúdo estão sendo as possibilidades de fama, notoriedade, prestígio, de se expressar e se conectar com seus pares. Porém a monetização de CGC é uma tendência do mercado.

Esse cenário da criação de produtos pelos consumidores, levam os consumidores a desempenharem diversos papéis. O papel de colaboradores ou ainda criadores, por exemplo, faz surgir a figura do *prosumer*, termo bastante difundido por Toffler (1980), que une a ideia de produtor (em inglês, *producer*) e de consumidor (em inglês, *consumer*) (Ritzer & Jurgenson, 2010). Por outra percepção, Grossberg (citado por Lewis, 2002) define o consumidor atual, como o fã. Segundo o autor, a palavra fã surge do relacionamento entre identidade e cuidado com aquilo que o fã valoriza. E, a partir desse relacionamento, o fã é capaz de construir seus movimentos e práticas em uma "coerência viva".

O fã só pode ser entendido historicamente, posicionado em um local de possíveis e diferentes relações com a cultura. De fato, todo mundo é constantemente um fã de vários tipos de coisas, já que não é possível existir um mundo em que nada importe. De fato, eu acredito que o que nós hoje descrevemos como um 'fã' é uma articulação contemporânea de um relacionamento necessário a essas coisas diversas como trabalho, religião, moral e política (Lewis, 2002, p. 63).

Essa articulação contemporânea de um relacionamento necessário também foi descrita na compreensão de Galindo (2012), com o papel do ciberconsumidor, aquele que une o produtor de conteúdos com a sua força na utilização das tecnologias de relacionamento. Segundo o autor, uma pesquisa desenvolvida sobre o relacionamento online com o mercado, realizada pela *Delloite Touch Tomhatsu* em maio de 2010, contribuiu para a constatação da mutação do consumidor tradicional para o *prosumidor*, ou do ciberconsumidor que traz em sua gênese a atitude *prosumer*, como observado na figura 2.12, que resume algumas das características e motivos comportamentais desse consumidor em movimento.

Figura 12: O novo consumidor social



Fonte: Deloitte (maio, 2010, citado por Galindo, 2012, p. 9).

O autor reforça que os ciberconsumidores se relacionam movidos por interesses mútuos, seja em “pools” (recursos), ou em “Webs” (as redes sociais) ou ainda em “Hubs” (nós de alta convergência nas redes), contam com a confiança de *leards* (potenciais clientes para um negócio) e exercem o controle (poder) ao relacionar-se de forma individual e que preferem estar conectados com os outros consumidores do que com as empresas.

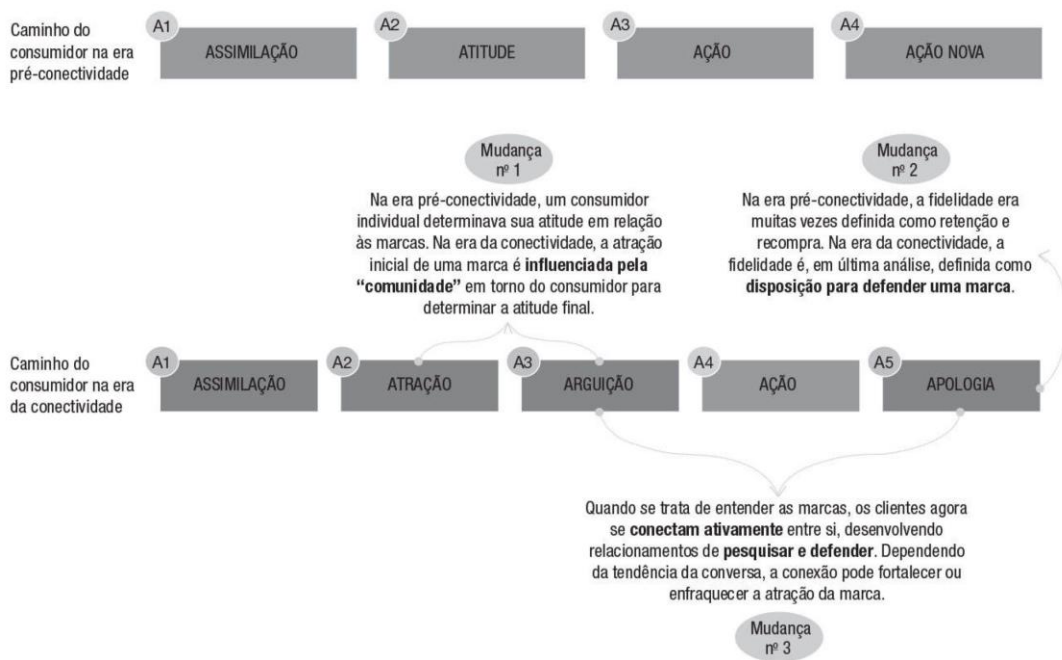
Em complemento a esses papéis que convergem, os autores Wind, Mahajan e Gunther (2003) definem o híbrido. Segundo os autores, atualmente, as organizações vivem a era do consumidor mitológico, metade humano e metade animal, o centauro, porque compara a tecnologia com os pés rápidos do cavalo e a outra metade com o mesmo “antigo e imprevisível” coração humano. Para eles, esse consumidor é uma combinação entre o tradicional e o *cyber*, o racional e o emocional, a comunicação por fio e pela presença física e requer o que eles contextualizam como marketing de convergência. Este marketing, segundo os autores, é uma combinação voltada para conquistar e/ou fidelizar, concomitantemente, o consumidor tradicional e o ciberconsumidor.

As diferentes construções teóricas acerca da emergência do novo consumidor no cenário midiático social, assim como as convergências de opinião fazem surgir o empoderado (Mazetti, 2009). Segundo o autor, esse consumidor põe em xeque hierarquias e fronteiras antes claramente estabelecidas entre produtores e consumidores ao produzir e distribuir textos, imagens e vídeos próprios por meio de ferramentas digitais. O consumidor tem o “poder” a partir do momento que forma comunidades (presenciais ou virtuais), onde discute e negocia os significados do conteúdo midiático comercial e se engaja coletivamente para defender seus desejos e seus pontos de vista acerca da mídia. Grossberg (2002, citado por Costa, 2018) contribui com seu esclarecimento sobre empoderamento: “Empoderamento se refere a natureza recíproca do investimento afetivo e constata, “empoderamento se refere a geração de energia e paixão, a construção de possibilidades” (p, 64).

De acordo com Kotler et al. (2017), foi a Internet móvel que popularizou a massa e trouxe a conectividade *peer-to-peer* (ponto a ponto) empoderando os consumidores, que se tornaram muito mais espertos e bem informados do que no passado. Entretanto, um estudo também citado pelo autor, constata uma abordagem muito importante para esta tese e que será melhor discutida nas próximas secções, a empatia. Segundo a pesquisa de Przybylski e Weinstein da Universidade de Essex (citado por Kotler et al., 2017), os telefones celulares também podem prejudicar os relacionamentos. A pesquisa revelou que os *smartphones* desviam a atenção das pessoas do ambiente em que estão. Ainda descobriu que a sensação de poder se conectar com uma rede maior costuma inibir a capacidade de ser empático com as pessoas próximas.

Diante desse cenário, esses autores sugerem para os profissionais de marketing e comunicação, como uma boa estratégia, desenvolver o marketing onicanal e ver o caminho do consumidor em um nível mais detalhado. O marketing onicanal, consiste na unificação de vários canais pelos quais os consumidores terão nesse caminho até a compra. E esse caminho exige em mapear todos os possíveis canais e pontos de contato com o consumidor ao longo não mais dos quatro As (AIDA, secção 2.2.2) e sim dos cinco As (figura 2.13). De acordo com Kotler et al.; (2017), a estratégia de marketing onicanal deve se concentrar na integração desses canais mais populares.

Figura 13: A mudança do caminho do consumidor em um mundo conectado



Fonte: Kotler et al. (2017, p. 93).

Em linhas gerais, o cenário que se apresenta com as ferramentas digitais e o empoderamento do consumidor apontam para diversos novos conceitos e ao que se percebe, seguir apenas um padrão já não tem o mesmo efeito. Entender esse novo e dinâmico mercado é um desafio, especialmente quando o assunto é o relacionamento com os consumidores. Esses múltiplos sentidos atribuídos ao poder da participação denotam ainda, um potencial de uma “ciberdemocracia”, observada por Jenkins (2015), quando descreve:

O poder da participação vem não de destruir a cultura comercial, mas de reescrevê-la, modificá-la, corrigi-la, expandi-la, adicionando maior diversidade de pontos de vista, e então circulando-a novamente, de volta às mídias comerciais. Interpretada nestes termos, a participação torna-se um importante direito político... O surgimento de novas tecnologias sustenta um impulso democrático para permitir que mais pessoas criem e circulem mídia. Às vezes a mídia é planejada para responder aos conteúdos dos meios de massa – positiva ou negativamente – e às vezes a criatividade alternativa chega a lugares que ninguém na indústria da mídia poderia imaginar (Jenkins, 2015, p. 326).

Esse direito político é transferido também para o que Kotler et al. (2017, p. 50) conceitua como “subculturas digitais”, sendo elas: Juventude para participação nas mentes; Mulheres para participação no mercado e *Netizens* (internautas) para participação nos corações. Essas subculturas, conforme o autor, os JMN – jovens, mulheres e *netizens*, consideradas a margem da sociedade em muitos países, são hoje, os cidadãos da Internet e os segmentos mais influentes na era digital.

Neste impulso democrático, a comunicação se insere como peça fundamental na gestão do relacionamento através das mídias digitais, os consumidores tomam ares de agentes da mudança. Karhawi (2017), em pesquisa sobre influenciadores digitais, explica que até 2014, blogueiras de moda e de outros nichos eram conhecidos apenas como blogueiros. Assim como aqueles que trabalhavam com produção de conteúdo em outras plataformas, como o YouTube, eram vlogueiros ou *vloggers*. Em 2015, no entanto, iniciou-se um movimento de redefinição de nomenclaturas profissionais, são os “*Digital Influencers*” ou no português, Influenciadores Digitais. Segundo os pesquisadores, Saad & Raposo (2017), formadores de opinião, os blogueiros, Youtubers, ou seja, os influenciadores digitais modificaram práticas e dinâmicas do mercado atual como figuras produtoras de conteúdo, mediadoras do consumo e de grande destaque no ambiente digital.

Desse modo e com a emergência constante de novas redes sociais digitais, ampliou-se as possibilidades dos formadores de opinião. Como apresentado na secção 2.2.2, em 2004, o Facebook foi disponibilizado na rede e logo depois, em 2010, o Instagram e outras. Desde então, os aplicativos

surgem diariamente permitindo que os Influenciadores digitais possam levar sua prática para diferentes plataformas, potencializando o seu crédito e prestígio na rede. Entre várias outras novas profissões da era pós-digital, essas são talvez, as mais desafiadoras concorrentes para as empresas atuais.



## 2.3 AS (RE)AÇÕES EMPRESARIAIS NO CONTEXTO PÓS-DIGITAL

Com esse cenário de novos processos digitais, a nova narrativa comunicacional impõe a administração moderna grandes desafios. Apresentar uma quebra hierárquica é uma reversão difícil, principalmente para as pessoas que esperam apenas conselhos de especialistas e talvez uma inversão ainda mais difícil para as pessoas que construíram suas carreiras em ser especialistas. As empresas que enfrentam esse tipo de concorrência precisam estudar se seus modelos de negócios são sustentáveis e se é possível incorporar a abordagem de baixo para cima em seu próprio trabalho. Ainda, essa velocidade e volatilidade de informações ocasionam rápida obsolescência de produtos e processos, fazendo crescer o grau de incerteza e complexidade na escolha de estratégias mercadológicas compatíveis com a perspectiva dos negócios.

Contudo, por outro ângulo e pela máxima das Leis de Newton, de que para toda ação há uma reação, muitos pesquisadores e empresários veem no protagonismo do ator social grandes oportunidades. Embora os rápidos avanços na tecnologia da informação ainda provoquem receios de que o trabalho humano pode se tornar obsoleto, principalmente pelo desaparecimento de vários tipos de negócios, Drucker (1996), Bauman (2001), Jenkins (2015), Castells (2016), Deming (2017), são uns dos pesquisadores visionários que concordam que enquanto os computadores executam tarefas cognitivas de complexidade cada vez maior, a simples interação humana provou ser difícil de automatizar. Corroborando com esses pesquisadores, o professor de Políticas Públicas Educação e Economia na Universidade Harvard, David Deming (2017), em um estudo chamado “a crescente importância de habilidades sociais no mercado de trabalho”, publicado em maio de 2017 pela BBC News, constatou que “empatia, flexibilidade, trabalho em equipe ganham força no mercado como as principais habilidades sociais da era contemporânea”.

Além dessas pesquisas, é preciso ressaltar que as pequenas empresas pela primeira vez na história podem competir com as grandes empresas graças à tecnologia. Com baixo custo dos equipamentos e dos softwares, material online que pode ser visto no mundo inteiro, possibilidades de desenvolver a marca, contatos online e opções acessíveis de promoção e publicidade, são novas oportunidades. Porém, fica cada vez mais evidente que é a habilidade humana de usar essas tecnologias que traz para os negócios acesso rápido e fácil à informação, grandes quantidades de dados armazenados, avançada análise de dados, tarefas automatizadas, comunicação e colaboração à distância. Seja por parte de quem quer uma colocação no mercado ou por quem entende o conhecimento tecnológico como fundamental às empresas que queiram sobreviver nas próximas décadas, o desejo das empresas de se conectar com os seus consumidores, está cada vez mais ligado aos negócios com características humanas de afetividade e empatia.

Essa compreensão de negócios afetivos e empáticos como as competências do agora e do futuro é envolvida por diversos acontecimentos e hábitos sociais discutidos até então, porém, manifestados atualmente com maior frequência pelos negócios através das redes sociais e pelas campanhas de Marketing e Comunicação. Diante dessa onda de empoderamento do consumidor, publicidade afetiva e múltiplas plataformas de comunicação, surge na ciência, novas áreas de estudos que ganham popularidade devido a carência de maiores detalhes sobre os fundamentos emocionais da tomada de decisão do consumidor.

Dentro do arcabouço teórico da economia e da administração, ramos como a microeconomia e o marketing foram os primeiros a se interessar pelo tema de buscar extrair da mente humana seus fundamentos emocionais. Nesse sentido e pela carência de maiores detalhes sobre o real comportamento humano, esses ramos geram novas áreas de estudos emergentes. Aliando conhecimentos de economia e marketing aos da psicologia, neurociência e outras ciências cognitivas, surgiram a neuroeconomia e o neuromarketing (Melo Moreira, Pacheco, & Barbato, 2011; Veloso, Lara, Vale & Pereira, 2016). De maneira geral, são estudos econômicos que sempre estiveram interessados em saber porque as pessoas tomam determinadas decisões de consumo e compreender a importância e a complexidade do cérebro humano na tomada de decisão (Zaltman, 2003).

Assim sendo, dentro desse universo de subtemas da economia e do marketing e na tentativa de analisar os motivos pelos quais os negócios estão cada vez mais humanos, a secção abordará temas como a economia afetiva, a economia da atenção, o *Design Thinking* e *Storytelling* no contexto dos negócios digitais. De tal modo, está secção visa contribuir para o entendimento da importância dos aspectos cognitivos e afetivos nas ações de gestores, gerando a possibilidade dessas características humanas serem utilizadas em ações empreendedoras e diferentes fases, assim finalizando a proposta de converter essas práticas em um modelo.

### **2.3.1 Economia Afetiva e da Atenção**

Neste contexto das informações narrativas cada vez mais humanas apresentadas por esta tese, é necessário entender como a atividade mental decorre da interação entre processos biológicos e processos sociais afim de perceber o que se caracteriza como humano nessas economias. Biologicamente, de acordo com os estudos do campo da psicologia (Wadsworth, Rovai, & Maluf, 1992; Dantas, 1992), a capacidade individual de experimentar um conjunto de fenômenos afetivos, emoções, tendências, paixões, sentimentos, entre outros, é a “afetividade”.

Dentre os processos biológicos e segundo o educador, filósofo, médico, psicólogo e político francês, Henri Wallon (1879-1962), citado por Galvão (1995), o termo afetividade se refere à capacidade do ser humano de ser afetado positiva ou negativamente tanto por sensações internas

como externas. Wallon, concorda que numa função psíquica é necessário um organismo, porém, ele afirma que o objeto da ação mental depende dos grupos ou ambiente que o indivíduo se insere. Entre esses fatores, Wallon identifica a existência do homem como uma associação às exigências do organismo e da consciência. Sendo ele, um importante pesquisador que buscou integrar a atividade científica à ação social, explica:

É a cultura e a linguagem que fornecem ao pensamento os instrumentos para sua evolução. O simples amadurecimento do sistema nervoso não garante o desenvolvimento de habilidades intelectuais mais complexas. Para que se desenvolvam, precisam interagir com "alimento cultural", isto é, linguagem e conhecimento. Assim, não é possível definir um limite terminal para o desenvolvimento da inteligência, nem tampouco da pessoa, pois dependem das condições oferecidas pelo meio e do grau de apropriação que o sujeito fizer delas. As funções psíquicas podem prosseguir num permanente processo de especialização e sofisticação, mesmo que do ponto de vista estritamente orgânico já tenham atingido a maturação (Galvão, 1995, p. 40).

Em se tratando dos processos sociais e como descrito no início da secção, os fenômenos afetivos passaram a ser um objeto de outros estudos além da psicologia. Por todos esses efeitos causados na forma de geração de riquezas das sociedades, é de se esperar que a economia fosse uma das primeiras áreas a ter esse interesse. Nas últimas décadas uma economia que vem tentando atualizar-se com os estudos culturais sobre comunidades de fãs e o envolvimento dos espectadores é reconhecida como “economia afetiva”. O autor do livro “Cultura da convergência”, Henry Jenkins (2015) explica sua visão sobre essa economia:

A economia afetiva refere-se a uma nova configuração da teoria de marketing, ainda incipiente, mas que vem ganhando terreno dentro da indústria das mídias, que procura entender os fundamentos emocionais da tomada de decisão do consumidor como uma força motriz por trás das decisões de audiência e de compra (p. 120).

No sentido literal do termo e segundo Jenkins, cultura da convergência é onde as velhas e as novas mídias colidem, onde mídia corporativa e mídia alternativa se cruzam, onde o poder do produtor de mídia e o poder do consumidor interagem de maneiras imprevisíveis e tudo dentro de uma economia afetiva. Uma economia que vem buscando entender que o consumo se tornou um processo

coletivo, principalmente, a partir da necessidade do consumidor de conversar com o outro sobre a infinidade de informações que recebe da mídia que consome e que se converge dentro dos cérebros individuais. O autor complementa ainda que entre os profetas desses acontecimentos, o livro já citado anteriormente, “a vida digital”, dos autores Negroponte, Zellmeister e Petit (1995), já traçavam esse contraste de agora com a frase: “As forças combinadas da tecnologia e da natureza humana acabarão por impor a pluralidade com muito mais vigor do que quaisquer leis que o Congresso possa inventar” (Negroponte et al., 1995 citado por Jenkins, 2015, p. 31).

Conforme essas e as discussões anteriores (secção 2.2.3), o consumidor está confuso devido à elevada variedade de produtos e serviços, optando por solicitar recomendação a um amigo ou a um tutorial virtual feito por outro semelhante. Em vista disto, o que se percebe é que a necessidade de confiar e decidir de forma inteligente do consumidor da era pós-digital, busca, entre outras coisas, conexão (elo/vínculo). Nesse sentido, entende-se que a economia afetiva é um conjunto de estratégias desenvolvidas para criar vínculo emocional entre empresa e consumidor, buscando que eles se tornem fãs e promotores das marcas, pois em um mundo altamente tecnológico, fica cada vez mais explícito que as pessoas anseiam por um envolvimento profundo (Jenkins, 2015).

De acordo com Xavier (2015), foi a expressão Capital Emocional criada pelo presidente da Coca-Cola, Steven J. Heyer, no discurso de abertura de um evento promovido pela revista *Advertising Age*, em 2003, que iniciou esse quadro do que o autor nomeia de “economês”: Heyer falou no discurso: “Vamos utilizar um conjunto de diversos recursos de entretenimento para entrar nos corações e mentes das pessoas. Nessa ordem... Vamos nos deslocar para ideias que tragam à tona a emoção e criem conexões.” (p.16). Difundida no Capital Emocional e dividindo espaço com a Economia da Atenção, surgiu a Economia Afetiva. Segundo o autor, é essa última que coloca seu foco no ponto de que grandes histórias geram grandes vendas e que uma vez acionada atenção e afetividade, faz tudo acontecer.

Todo esse estreitar de relações pressupõe uma comunicação. Como visto anteriormente, fazer escolhas através dos meios de comunicação, hoje, exige um conhecimento ou experiência de consumo que a grande maioria não possui. Segundo Longo (2014), a baixa preocupação do marketing com o esforço didático de ajudar os consumidores no processo de decisão (secção 2.2.5), tem transferido sua influência na comunicação para os amigos das redes sociais. Jenkins (2015), completa esse raciocínio constatando que é difícil culpar o consumidor por não conhecer a nova linguagem nem saber o que perguntar, quando se fez tão pouco para educá-lo sobre toda essa convergência.

A origem etimológica da palavra comunicação, já tratada na secção 2.2, mas estrategicamente lembrada aqui, é a palavra latina *communicatio*, que, por sua vez, deriva da palavra *commune*, ou seja, comum. Assim como os demais conceitos que esta tese apresenta, comunicação também é difícil de delimitar e, por consequência, de definir, tão complexa quanto à própria existência humana. Sousa

(2003, p.24) a descreve: “A comunicação pode ou não ser pretendida, mas não só ao homem é impossível não comunicar como também, para o homem, o mundo é cheio de significados e só é inteligível e compreensível porque lhe atribuímos significados e o interpretamos”. É nesse ponto de significados compreensíveis que entra a economia da atenção.

### **Economia da atenção**

De todos os motivos que levam os negócios da era pós-digital à afetividade, há um tido por Xavier (2015, p. 15), como muito mais profundo: A atenção. O autor explica que, hoje, atenção é um dos bens mais concorridos de todos. Quem primeiro entendeu isso foi o economista Herbert Simon (1916-2001), e ainda, na longínqua década de 1970. Na época, ele ainda não tinha dado o nome de “economia da atenção”, mas a frase de seus estudos que se tornou famosa é a seguinte: “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”. Ou seja, quanto mais informação as pessoas possuem a disposição, menor a atenção a tudo o que acontece.

Quem popularizou o termo “economia da atenção” foi o livro de mesmo nome de Thomas Davenport (2001), que evidencia a gigantesca dimensão do problema da atenção. A percepção de Herbert Simon em 1970 se encaixou aos dias atuais porque as pessoas vivem sob grande impacto de informação, de todas as formas possíveis. Dezenas de canais na TV, acesso a um número sem fim de filmes, séries e músicas a um clique de distância na Netflix, publicidade para todo o lado. *Chats*, mensagens, avisos, notificações, redes sociais para fotos, para frases curtas, para textões, para amenidades ou para trabalho. Tendo uma dúvida basta digitar ou dizer a questão a algum assistente virtual ou colocar no Google, e em frações de segundos aparecem milhares de resultados.

Mas, como observa Xavier (2015), o tempo é finito, não pode ser escalado, comprado ou parado. Assim sendo, as empresas veem se questionando de como fazer com que no meio de tantas coisas, a mensagem seja impactante. E então, 40 anos depois, a frase de Simon assim como de vários outros visionários, faz ainda mais sentido. Com tantas informações disponíveis as pessoas têm que escolher certas coisas e ignorar outras. Isso fica evidente entre os muitos altos e baixos da vida moderna apresentado por Xavier na Tabela 10 a seguir:

Tabela 10: Altos e Baixos da vida moderna

<b>ALTOS</b>	<b>BAIXOS</b>
Tecnologia	Afetividade
Opções de entretenimento	Tempo disponível

<b>ALTOS</b>	<b>BAIXOS</b>
Volume de informação	Capacidade de retenção
Superficialidade	Profundidade
Expectativa	Atenção

Fonte: adaptado de Xavier (2015, p. 14)

Equilibrar esses altos e baixos não tem sido fácil para as pessoas e naturalmente para seus negócios. Particularmente para esta tese e para observação do autor, em torno da expectativa em alta e da afetividade em baixa existe uma responsabilidade maior, porque sobre a expectativa fica o peso pelo seu não atingimento, resultando em frustração e insatisfação. Segundo Xavier (2015, p.14), “existe uma natural expectativa humana de afetividade, o que acaba juntando essas duas pontas. Não por acaso uma encerra a lista dos altos enquanto a outra inicia a lista dos baixos”.

Percebe-se, portanto, que nesse exercício de chamar a atenção das pessoas, tecnologia, entretenimento e informação, facilmente pode diminuir a dispersão, porém, expectativa e afetividade, são os dois pontos que ficam de fora dessas facilidades, porque, “quanto mais se tem, mais se quer”, também é uma característica humana. O excesso de recursos da era pós-digital gera a sensação de tédio e a certeza de que a solução do problema não está nos aspectos quantitativos. A própria figura 3.1, demonstra isso quando apresenta que os altos da vida moderna pertencem mais ao quantitativo. Portanto, uma boa estratégia parece ser começar nos aspectos que estão em baixa, a começar pela atenção.

### **As três coisas que chamam a atenção das pessoas**

O livro chamado “*Brain Rules*”, de John Medina, um médico biólogo molecular que estuda diversos aspectos do cérebro humano e seu comportamento em diversas ocasiões e momentos, fala de coisas que cientificamente fazem as pessoas prestarem a atenção. O Dr. John Medina investiga 12 (doze) regras e como elas se aplicam à vida diária das pessoas, especialmente no trabalho e na escola. No livro, existe um capítulo chamado: “Atenção! Não prestamos atenção a coisas chatas” (Medina, 2008, p.71-93). Com isso, o médico lista alguns dos principais fatores que fazem as pessoas prestarem atenção descritos a seguir:

Perigo de vida: Medina, lembra que é natural ao ser humano ter medo de morrer. Quando corre perigo de vida, naturalmente, a percepção das coisas muda. Ficam mais atentos, aumentam os sentidos e têm reações mais rápidas. O médico observa também, que falar em perigo de vida também pode levar o pensamento contrário do medo da morte, mas em fatores que ampliam a longevidade.

Tudo que tornam as pessoas mais longevos, saudáveis e com perspectivas de ampliar a existência também prende a atenção.

Perpetuação da espécie: Segundo Medina, é por isso que as pessoas atentam tanto a temas relacionados ao sexo. É comum que tudo que explora sensualidade e sexualidade desperta o interesse das pessoas. As imagens, insinuações, textos e tudo que se relaciona com isso é um fator quase que imediato de geração de atenção. Mas esse tópico é muito mais abrangente que isso. Além das claras relações de sexualidade falar de situações que evidenciam um relacionamento ou um sentimento de amor. Olhares, imagens, frases e tudo que mostre que há um caminho de amor entre duas pessoas prende a atenção. Ainda dentro de perpetuação da espécie há a categoria filhos. Eles estão intrinsecamente relacionados a perpetuação. Exemplo disso, a atenção e a reação das pessoas a gravidez, bebês e crianças pequenas. Não é à toa os muitos anúncios de TV cheios de crianças. E para finalizar, Medina (2008), ainda lembra que filhotes de animais sempre chamam a atenção. E isso ocorre, pois, os animais também lembram as pessoas a procriação da espécie.

Verdades humanas: O conceito é muito amplo, mas Medina, dividiu ele em duas subcategorias para melhorar a compreensão: Consciência e Emoção. Uma boa definição para consciência é um "Sentimento ou conhecimento que permite ao ser humano vivenciar, experimentar ou compreender aspectos ou a totalidade de seu mundo interior." Ou seja, tudo que se relaciona com coisas que as pessoas acreditam ser sinceras e profundas toca a consciência, e por isso prestam mais atenção. É quando as pessoas veem algo que nunca tinham parado para refletir antes, mas pensam: "sim, é exatamente assim que eu me sinto" ou "é assim que eu penso". As pessoas não sabem o porquê, mas aquilo faz sentido e se conecta com os seus valores.

O outro ponto de uma verdade humana é justamente a emoção. A emoção é uma resposta do organismo humano a algum estímulo externo, que gera algum sentimento. Algo que traz imensa felicidade ou tristeza, pode ser alegria, amor ou qualquer outra coisa que mexa com as pessoas de forma profunda. Um exemplo corriqueiro, casos e dificuldades comuns, pelas quais todas as pessoas passam ou então que estão muito relacionados. Descrever uma situação, como alguém se sentia, as dores, os pensamentos, as dificuldades e como ela fez para sair desse ponto de dificuldade e ir até uma posição de conquista.

De acordo com Medina (2008), existe uma conexão desses fatores com o histórico humano. Os fatores que chamam a atenção das pessoas nos dias de hoje são os mesmos fatores que eram fundamentais para a sobrevivência e perpetuação da espécie. Entre as outras regras do livro que não foram citadas aqui, mas que tem relação direta com algumas premissas do modelo proposto por esta tese, são a regra 10 (dez) que se resume aqui a afirmativa do autor, "a visão supera todos os outros sentidos" (pensamento visual – ver mais na secção ) e o que o médico conceitua como "maximizadores

de propósito” quando se refere ao comportamento humano para fazer uma contribuição para alguma coisa:

Relacionado ao domínio, as pessoas querem fazer coisas que fazem a diferença. As pessoas são “maximizadores de propósito” naturais, não apenas maximizadores de lucro.” Quando o motivo do lucro se torna desatrelado do motivo do propósito, o serviço vai pelo ralo e os produtos se tornam ruins. As empresas com fins lucrativos se tornam locais pouco inspiradores para trabalhar e as pessoas não fazem grandes coisas. As empresas que florescem são animadas por propósito (Medina, 2008, p. 4).

Similar às descobertas de Medina, a Revista Você RH (2018), teve como capa e reportagem principal escrita por Barbara Nór, a seguinte manchete: “Em busca de um propósito que encante”. Nela, diversos especialistas, gestores de empresas e investidores internacionais constataam que negócios movidos por um propósito têm desempenho dez vezes superior àqueles que só se preocupam com o lucro dos acionistas. Larry Fink, fundador da BlackRock, a maior em gestão de ativos no mundo, sediada em Nova York e investidor de 15.000 empresas, entre elas Apple, Facebook, HP e Microsoft, ao publicar sua mensagem anual aos CEOs, disse: “Quem não for movido por um propósito além do próprio negócio pode ficar para trás”. Além de completar suas ideias com o discurso de que toda companhia deve entregar não apenas resultado financeiro, mas também mostrar seu impacto positivo para a sociedade.

Porém, todas essas discussões de organizações humanizadas terminam por enfatizar as questões sociais e ambientais meramente como um ato de responsabilidade social e não como desejos humanos que os produtos e serviços de uma empresa cumprem. O discurso de Fink não está errado, principalmente sobre propósito, apenas correspondia a um espírito bem recente de que impacto positivo correspondia apenas a prestar contas sobre ações de responsabilidade social. Como visto na secção (2.2.5), o novo consumidor social, avalia uma empresa com base, inclusive, em como se relacionam com os trabalhadores que empregam, com as comunidades onde atuam (*online* e *offline*), com o meio ambiente a sua volta, com os consumidores (internos e externos) que atendem e até com a vida pessoal de seus gestores. Por isso, não dar mais para enganar, é vida real como um grande *Big Brother*. Contudo, é preciso cuidar para que o propósito não acabe ficando somente no discurso, as empresas precisam rever suas práticas incluindo sua equipe de colaboradores.

Um relatório sobre o propósito no local de trabalho, realizado pela empresa de consultoria americana PWC (2016), citado pela mesma reportagem, mas de acesso livre no site da empresa, argumenta mais sobre essas características humanas. Segundo o resultado desses estudos, o propósito é sobre empatia, e define as necessidades e desejos humanos que os produtos e serviços de uma



empresa acabam por cumprir. Dado o inerente aspecto humano e sendo de natureza social, o propósito é melhor cultivado e comunicado de uma forma pessoal e humanizada, descritos pela consultoria da seguinte forma:

Os funcionários anseiam por entender como o trabalho deles faz diferença na vida dos outros, especialmente por meio de histórias contadas pelos próprios clientes e colegas. Falar sobre o trabalho de uma organização por meio de histórias pessoais - como depoimentos de clientes e funcionários - ilustrará como os funcionários estão lidando com problemas reais que afetam pessoas reais. Quando essas histórias de "interesse humano" são esclarecidas, os funcionários podem identificar-se pessoalmente com o impacto dos produtos e serviços de sua empresa, ver a diferença que seu próprio trabalho gera na vida das pessoas e se inspirar mais no trabalho. A boa notícia é que essas histórias já existem - elas só precisam ser contadas. PWC (2016, p. 8).

É talvez nesse ponto, em particular, que a economia afetiva da era pós-digital se diferencia das que a precederam, imprevisibilidade do futuro do trabalho. O cenário que se configura não reside mais na identificação das áreas em que a presença dos humanos deixará de ser necessária, e sim, na dificuldade de prever quais serão as novas funções. No entanto, quando se pensa no que diferencia as pessoas enquanto humanos, enquanto seres vivos que pensam, há que ir ainda mais longe que isto.

### **Características humanas**

Conforme o enquadramento teórico descoberto até aqui, a afetividade, a aptidão para bem cooperar e para trabalhar multidisciplinarmente, a empatia, a capacidade para bem comunicar, a criatividade e a predisposição para se aprender continuamente estão entre as “características humanas” que são/serão mais valorizadas no agora e num futuro próximo. De acordo com Steven Van Belleghem (2015), especialista em marketing digital e autor do livro, *“When digital becomes human: the transformation of customer relationships”*, que aborda a questão das interações humanas que são indispensáveis em várias áreas, assegura que 73% das pessoas continuam a eleger o contato humano como imprescindível com qualquer que seja a empresa que estejam a lidar e mesmo que os canais digitais das mesmas funcionem perfeitamente. Em linhas gerais, ele indica como um bom guia para os desafios empresariais da era pós-digital, combinar os dois ativos mais importantes de uma empresa, seu pessoal e suas forças digitais.

Deste modo, pessoas da comunidade de negócios inteira começaram a falar sobre o papel vital que a empatia e o conhecimento próprio desempenham numa liderança efetiva. O que está diretamente ligado ao que os estudos de Goleman, Boyatzis & McKee (2013), chamam de inteligência emocional e liderança, diferente do que Lévy (2007), conceitua como inteligência coletiva numa abordagem mais para o ciberconsumidor, a emocional segundo os autores, é mais ligada a liderança e especificamente ao fato de que a neurociência social vem descobrindo que mostrar empatia e se conectar com o humor dos outros vem afetando o cérebro de líderes, colaboradores e seguidores.

## **Empatia**

Portanto, com o impulso dado pelas economias afetiva e da atenção, e as características humanas se tornando mais intensas nos negócios, os consumidores estão ansiando pela aplicação perfeita de tecnologias que lhes permitam atingir seu pleno potencial e, ao mesmo tempo, tornarem-se empáticas.

Inicialmente é preciso distinguir empatia de simpatia. O conceito de empatia é comumente confundido com o de simpatia, porque, segundo De Simone (2010), as origens etimológicas e definições da palavra se aproximam do que define o termo simpatia. O termo empatia advém do grego *Empatheia*, formado por *En-*, “em”, mais *Pathos*, “emoção, sentimento” (Durozoi, Roussel, & Appenzeller, 2005). O mesmo dicionário descreve a empatia como “Propriedade de reviver as vivências de outras pessoas, especialmente seu estado emocional; capacidade de situar-se em seu lugar, de compartilhar seus sentimentos através da percepção de sua expressão, por haver experimentado com outras pessoas a mesma situação ou por ter conhecimento de seu estado psíquico”. Ainda apresenta outra concepção, “trata de deduções por analogia, aplicando o observador a outras pessoas, o conhecimento que tem do seu próprio eu”.

Enquanto a simpatia envolve afinidade, harmonia na ação e no efeito, inclinação para pensar ou sentir semelhante, suscetibilidade mútua, compartilhar sentimentos ou interesses do outro, ou ainda comunicar sua energia vibracional, como na atração física dos corpos (De Simone, 2010). Porém, a empatia envolve três componentes, afetivo, cognitivo e reguladores de emoções (comportamental) e implica na capacidade de se posicionar no lugar do outro para compreender a sua realidade interna, independentemente da pessoa em questão, de estar ou não de acordo com ela ou de simpatizar ou não com ela.

A empatia, principalmente para esta tese e para os estudiosos do assunto, é definida como uma habilidade de comunicação, que inclui os três componentes supracitados e explicado aqui: (1) Um componente cognitivo, caracterizado pela capacidade de compreender, acuradamente, os sentimentos e perspectivas de outra pessoa; (2) Um componente afetivo, identificado por sentimentos

de compaixão e simpatia pela outra pessoa, além de preocupação com o bem-estar desta; (3) Um componente comportamental (reguladores de emoções), que consiste em transmitir um entendimento explícito do sentimento e da perspectiva da outra pessoa, de tal maneira que se sinta profundamente compreendida (Barrett-Lennard, 1993; Egan, 1994; Falcone, 1999).

O filósofo e historiador da cultura, Roman Krznaric, no seu livro, “O poder da empatia”, alerta também que a empatia tampouco é o mesmo que a regra de ouro, “Faça para os outros o que gostaria que eles fizessem para você”, pois isto supõe que os próprios interesses coincidem com o dos outros. George Bernard Shaw observou “Não faça aos outros o que gostaria que eles lhe fizessem, eles podem ter gostos diferentes dos nossos” (citado por Krznaric, 2015, p. 10). O autor baseado em mais de doze anos de pesquisas em diversos campos do saber, conclui, que pessoas extremamente empáticas, cujas habilidades lhes permitem conectar-se com outras de maneira extraordinária fazem a diferença e transformam as relações e apresenta seis hábitos de pessoas extremamente empáticas:

1. Acione seu cérebro empático – Significa mudar as estruturas mentais para reconhecer que a empatia está no cerne da natureza humana e pode ser expandida ao longo da vida humana;
2. Dê o salto imaginativo – O autor explica que diz respeito a fazer um esforço consciente para colocar-se no lugar de outras pessoas, inclusive os “inimigos” para reconhecer sua humanidade, individualidade e perspectivas;
3. Busque aventuras experienciais – Explorar vidas e culturas diferentes por meio da imersão direta, viagem empática e cooperação social;
4. Pratique a arte da conversação – Particularmente importante, esse hábito significa incentivar a curiosidade por estranhos e a escuta radical, e tirar nossas máscaras emocionais;
5. Viaje em sua poltrona – Significa se transportar para as mentes de outras pessoas com a ajuda da arte, da literatura, do cinema e das redes sociais na Internet;
6. Inspire uma revolução – Gerar empatia numa escala de massa para promover mudança social e estender nossas habilidades empáticas para abraçar a natureza (Krznaric, 2015, p. 15).

De modo semelhante, Goleman e Santarrita (1995), definem empatia como a capacidade que se desenvolve na autoconsciência emocional, é a aptidão pessoal fundamental. As pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais sociais que indicam de que os outros precisam ou querem. Isso as torna melhores em vocações como as profissões assistenciais, ensino, vendas e administração.

Como visto, o conceito recebe significações diversas em cada campo do conhecimento e é fundamental na obra de alguns autores da filosofia, psicanálise e também em pesquisas atuais de neurociência como o citado na abordagem de Goleman et al. (2013). Na psicologia e nas neurociências contemporâneas, a empatia é uma “espécie de inteligência emocional”. Nas recentes pesquisas, esses

autores explicam como os neurônios-espelho no cérebro permitem ao indivíduo reproduzir emoções detectadas nos outros e, com isso, ter uma sensação instantânea de experiência compartilhada.

### Neurônios-espelho

Os neurônios-espelho foram descobertos por acaso por neurocientistas italianos enquanto monitoravam uma célula no cérebro de um macaco (Gallese, Fadiga, Fogassi & Rizzolatti, 1996), e mais tarde nos humanos (Rizzolatti & Arbib, 1998). São neurônios viso-motores que disparam tanto quando o animal/humano realiza determinado ato como quando observa outro animal/humano realizando o mesmo ato e tem servido para ampliar o conhecimento de várias funções cerebrais.

Essa classe de neurônios, até então não conhecida segundo Goleman e Boyatzis (2008, p.18), funciona como uma “Wi-Fi neural que nos permite navegar em nosso mundo social”, por essa razão chamada de inteligência social. A novidade na definição de inteligência emocional desses autores, é justamente a base biológica das recentes descobertas sobre neurônios-espelho e sua relação com a empatia. Decety (2004, citado por Passos-Ferreira, 2011), explica que a empatia é uma disposição inata baseada nos sistemas espelhos em conjugação com outras estruturas neuronais, que reúnem três capacidades, a de sentir, a de representar as emoções e sentimentos de si e do outro.

A capacidade de adotar a perspectiva do outro e de fazer a distinção entre o eu e o outro é entendida a partir do modelo das representações partilhadas entre o eu e o outro. Segundo esse modelo, haveria um código mental comum que extrairia as intenções do outro a partir da observação de seus movimentos e expressões emocionais. Assim, a função da empatia estaria na base de sentimentos morais de compreensão do outro e sentimento de solidariedade de ser capaz de se colocar na perspectiva do outro, e compartilhar experiências, necessidades e objetivos. Infelizmente, a capacidade de representar não protege as pessoas de outras que simulam os comportamentos considerados corretos (morais), ou seja, os sociopatas por exemplo, são capazes de interpretar comportamentos para fins cruéis (Passos-Ferreira, 2011). Mas, segundo os autores supracitados, esses neurônios são capazes de detectar tentativas feitas conscientemente para ativar a inteligência social e sempre têm um efeito negativo, ficando claro uma interação forçada.

Isso demonstra que não é fácil se transformar em empático se de fato já não o for, de acordo com os estudos dos neurônios-espelho, a maneira exata como esses neurônios disparam ainda é obscura. A única maneira para desenvolver eficientemente a inteligência social que prediz empatia, é através da árdua tarefa de mudar o comportamento. Esses autores, em um artigo chamado “*Primal Leadership: The hidden driver of great performance*”, orientam:

As empresas que estão interessadas em melhoras na liderança necessitam começar com uma avaliação do desejo que os indivíduos têm de começar um programa de mudança. Os candidatos que desejam essa mudança deveriam construir primeiro uma visão pessoal dela e então iniciar uma avaliação diagnóstica completa, semelhante a uma avaliação médica, para identificar os pontos fortes e os fracos. (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2001, p. 20).

Sendo assim, e de senso comum que quando as pessoas se sentem melhor, trabalham melhor, as empresas que esperam obter o melhor possível da sua equipe, segundo recomendações finais desses autores, continuar sendo exigência, mas de uma maneira que promova um bom humor, disposição na sua equipe (Goleman & Boyatzis, 2008). Nessa perspectiva de construir uma primeira visão interna e individual, uma autoconsciência, para começar não só um programa de mudança como também um espelhamento, surgem os questionamentos sobre a natureza do *Self*.

### ***Self***

O conceito de *self* tem se constituído central na maioria das teorias psicológicas, para além deste campo específico, a própria definição de Psicologia pressupõe a noção de *self*, assumindo a ideia de indivíduo como sendo constituído por disposições internas e mentais (Guanaes & Japur, 2003). Este termo foi utilizado inicialmente por vários psicanalistas, entre eles, Willian James (1842-1910), um dos pais da psicologia, em 1892 (James, 1892), distinguiu o “eu” como a instancia interna conhecedora, e o “si mesmo”, como o conhecimento que o indivíduo tem sobre si próprio (*self*).

Partindo da definição de James e do sentido de “Si mesmo”, um uso muito conhecido na contemporaneidade é o feito pelo psiquiatra suíço Carl Gustav Jung (1875-1961), influente em diversas áreas do conhecimento, foi o fundador da psicologia analítica. Para Jung (2011a), o principal arquétipo é o si mesmo (o *self*), o centro de toda a psique, dele, emana todo o potencial energético de que a psique dispõe. É o ordenador dos processos psíquicos, integra e equilibra todos os aspectos do inconsciente, devendo proporcionar, em situações normais, unidade e estabilidade à personalidade humana (Jung, 2011b).

Da Rocha Filho (2003), em seu estudo sobre as fronteiras entre a física e a psicologia, fala sobre Jung e sua obra invulgar que influenciou o pensamento psicológico do século XX: “Pesquisou o inconsciente, ampliou o conceito de complexo, dando-lhe a conotação de um conteúdo emocional reprimido que pode produzir neuroses. Foi contemporâneo de Sigmund Freud. Criou a ideia de um inconsciente coletivo que conteria os Arquétipos, enquanto a psique individual suportaria conteúdos

reprimidos e complexos. Estudou os mitos e a religiosidade, o ocultismo e a alquimia” (Da Rocha Filho, 2003, p. 28).

Outro importante nome na psicanálise, é Donald Winnicott (1896-1971). Na visão desse pediatra e psicanalista inglês, é fundamental nos primórdios da existência para a constituição do *self* o modo como a mãe coloca o bebé no colo e o carrega, dá-se, assim, a continuidade entre o inato, a realidade psíquica e um esquema corporal pessoal. Para Winnicott (citado por Naffah Neto, 2007), na sua teoria de “falso ego”, o *self* não é o ego, mas sim a pessoa que é "eu", que possui uma totalidade baseada no funcionamento do processo de maturação.

Conforme Sampson (1989), nos anos recentes, muitos estudos e tendências teóricas têm desafiado estas concepções mais conhecidas de *self*, sobretudo apontando para a peculiaridade desta concepção ocidental de homem. O autor, indica a possibilidade de outras concepções menos individualizantes e para o carácter construído e situado, social e culturalmente, de termos como *self*, personalidade e traços individuais, assim questionando o carácter natural e essencial destas descrições. Com esta visão, muitos autores construcionistas têm proposto um novo entendimento sobre o *self*, onde este é visto como um discurso, uma construção social, produto das práticas discursivas nas quais as pessoas dão sentido ao mundo e a suas próprias ações (Guanaes & Japur, 2003).

Entre as várias perspectivas críticas sobre o construcionismo, teóricos que partilham de um preceito comum, o de que a realidade se constrói socialmente mediante o concurso da ação humana, é conhecido como construcionismo social<sup>7</sup>. De acordo com Kotarba e Fontana (1987), ao escrever preocupações críticas, vários modelos alternativos da sociologia existencial (secção 2.1) surgiram nos últimos anos. De acordo com as autoras, a sociologia existencial presta especial atenção aos elementos esquecidos nas ciências sociais, os sentimentos e emoções. No contexto dos estudos pós-modernos, o construcionismo social surge como uma alternativa às formas empíricas de se conceber a ciência e os processos de produção de conhecimento, abrindo novas reflexões no campo das ciências humanas e sociais. Como descrito por Shotter (2000 citado por Guanaes & Japur, 2003), o construcionismo social busca investigar o contínuo fluxo da atividade comunicativa humana, dando destaque aos processos linguísticos e relacionais que possibilitam a produção de conhecimento sobre o *self* e sobre o mundo em que vivemos.

Teóricos como Goffman (1981), Blumer (1969), Kotarba e Fontana (1987) percebem o *Self* como “o eu existencial na sociedade” e exploram as maneiras pelas quais se vive e se molda a

---

<sup>7</sup> Na psicologia moderna o construcionismo social considera o discurso sobre o mundo não como um reflexo ou mapa do mundo, mas como um artefato de intercâmbio social. Gergen, K. J. (2009). O movimento do construcionismo social na psicologia moderna. *Revista Internacional Interdisciplinar INTERthesis*, 6(1), 299-325.

individualidade em um mundo social que muda rapidamente. Erving Goffman (1922-1982), foi um dos sociólogos norte-americano mais influente do século XX e sua contribuição mais conhecida para a teoria social é o seu estudo sobre interação simbólica já mencionado na secção 2.1, em forma de análise dramaturgica, com o seu livro de 1959/60, “A Representação do Eu”, em inglês, *The Presentation of Self in Everyday Life*.

Em linhas gerais, as teorias de representação do *self* se tornaram particularmente importantes para esta tese por defender que os indivíduos buscam a projeção de imagens melhoradas de si mesmos a fim de ressaltar valores reconhecidos e admirados pelo grupo, com intuito de causarem uma impressão positiva. Igualmente, as teorias sobre inconsciente coletivo, arquétipos, emoções e personalidade humana.

### **Afetividade, Emoções e Personalidade**

Os termos emoções e personalidade são usados nesta tese, para reunir conceitos presentes nos seres humanos, quando a ideia é representá-los em um modelo afetivo. No campo da psicologia, como visto anteriormente na economia afetiva (2.3.1), afetividade é a capacidade individual de experimentar o conjunto de fenômenos afetivos (emoções, tendências, paixões, sentimentos) (Wadsworth, Rovai, & Maluf, 1992; Dantas, 1992). Entretanto, estes três conceitos têm diferenças, principalmente, quanto à estabilidade temporal de cada um. As emoções são tratadas como instáveis e de pouca duração, embora o decaimento ou desaparecimento de fenômenos emocionais, como alegria e medo, sejam diferentes (fenômenos positivos decaem mais rapidamente do que os negativos (Kessler et al., 2008, citado por Signoretti, 2012). De uma forma geral, as emoções são consideradas breves no tempo.

No entanto, a personalidade é algo tido, na maioria das pesquisas, como um fenômeno estável e com pouca tendência a mudar ao longo do tempo de vida adulta. Segundo Pervin, Cervone e John (2005), personalidade é o conjunto de características psicológicas que determinam os padrões de pensar, sentir e agir, ou seja, a individualidade pessoal e social de alguém. Sendo a formação da personalidade um processo gradual, complexo e único a cada indivíduo. O termo é usado em linguagem comum com o sentido de conjunto das características marcantes de uma pessoa.

Com base na literatura de diferentes disciplinas, há um crescente interesse econômico considerando traços de personalidade para além das características marcantes de uma pessoa, mas também, para uma marca, um destino e muitas outras coisas. A personalidade como uma fonte de diferenças individuais na produtividade do mercado de trabalho de diversos setores não é algo novo, mas com os desafios enfrentados pelos negócios da era pós-digital tem se intensificado exponencialmente. É de se esperar que, no estudo do volátil comportamento do consumidor, a

personalidade tenha se mostrado importante, e conhecer o consumidor, seus comportamentos, seu processo decisório tem sido como visto na secção 2.2.4, um dos principais desafios do marketing nos últimos tempos.

De acordo como Louro (2000), a aproximação entre a área econômica e a área de marketing deve, inevitavelmente, ser mediada pela formação de uma linguagem comum, que combine critérios financeiros e de mercado na avaliação do desempenho da marca. Numa visão clássica do marketing, Kotler (1997, p. 442) define marca como “nome, termo, sinal, símbolo, design ou combinação dos mesmos, destinada a identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, assim como os diferenciar da concorrência”. Conseqüentemente, com os avanços nessa área e numa visão mais contemporânea centrada nos negócios, David Aaker (1991, p. 14) refere-se à marca como sendo “não só um ativo estratégico, mas também a fonte principal de vantagem competitiva para uma empresa”. Tendo sua filha, Jennifer Aaker, aprofundado mais tarde, em 1997, o termo “personalidade da marca” reforçado pelos estudos da pesquisadora Susan Fournier sobre as “relações de marcas e consumo” (Aaker, 1997; Fournier, 1998).

Segundo as pesquisas de Carrera (2016, p.222-223), a ideia de que marcas possuem personalidades teve sua primeira menção por volta de 1955 com os estudos de Gardner e Levy sobre a importância da pesquisa qualitativa para os estudos do comportamento do consumidor. Porém, foram as duas pesquisadoras supracitadas a inserir a discussão no campo científico, introduzindo também as noções de “*brand personality*” (âmbito cognitivo e subjetivo do consumidor), “*antropomorphism*” (tendência de atribuir características humanas a atores não humanos) e “*animism*” (quando humanos consideram que há vida em objetos). Antropomorfismo, tradução de “*antropomorphism*” conforme os pesquisadores Epley, Waytz e Cacioppo, (2007), é derivado das palavras gregas *anthropos* (que significa “humano”) e *morphe* (que significa “forma” ou “forma”), e envolve mais do que simplesmente atribuir vida ao não vivo, ou seja, animismo do inglês “*animism*”. Os autores explicam que:

O antropomorfismo envolve ir além das descrições comportamentais de ações imaginadas ou observáveis (por exemplo, o cão é afetuoso) para representar as características mentais ou físicas de um agente usando descritores semelhantes aos humanos (por exemplo, o cão me ama) (Epley, Waytz, & Cacioppo, 2007, p. 865).

De acordo com os estudos de Guthrie (1993 citado por Carrera, 2016), a ideia de atribuir personalidade a marca vem do antropomorfismo que advém dos estudos de animismo. Sendo assim, o autor sugere uma teoria de três fatores do antropomorfismo para que as pessoas elevem a marca



para além da sua mera objetificação inanimada para uma entidade personalizada e encarnada por qualidades humanas. Sendo elas: 1) Fazer o que não é humano parecer mais humano, buscando familiaridade; 2) Obter consolo e segurança no uso da marca, buscando conforto; e 3) Diminuir as incertezas provenientes de um mundo ambíguo e complexo, buscando redução de riscos. Assim, Carrera (2016, p. 223), observa que, quanto mais o consumidor percebe a marca como algo com personalidade forte e positiva, mas ele a identifica como uma escolha familiar, confortável e menos arriscada.

Nessa lógica de perceber o relacionamento entre marca e consumidor como um contato semelhante as relações humanas, as pesquisas buscam pressupostos da teoria da identidade social, por isso, a personalidade da marca, muitas vezes também é chamada de identidade (Alavijeh, Rezaee, & Hosseinabadi, 2014). A personificação de uma identidade para uma marca não é facilmente exportada, elas devem ser adaptadas às culturas nas quais serão implementadas. As pesquisadoras Bucholtz e Hall (2005) defendem o valor analítico da aproximação da identidade como um fenômeno relacional e sociocultural que emerge e circula nos contextos discursivos locais de interação em vez de uma estrutura estável localizada principalmente na psique individual ou em categorias sociais fixas.

Dado o alcance das pesquisas acadêmicas sobre a temática, as pesquisadoras definem identidade de forma deliberadamente ampla e aberta: “a identidade é o posicionamento social de si e de outro” (Bucholtz & Hall, 2005, p. 586). Com base em uma série de teorias sobre identidade elas propõem uma estrutura para a análise da identidade produzida na interação linguística, com base em cinco princípios:

- (1) a identidade é o produto e não a fonte de práticas linguísticas e outras práticas semióticas e, portanto, é um meio social e cultural, em vez de ser primariamente interno fenômeno psicológico;
- (2) as identidades abrangem categorias demográficas de nível macro, posições específicas temporárias e interativas e papéis de participantes, e posições culturais locais e emergentes etnograficamente;
- (3) as identidades podem ser indexadas linguisticamente através de rótulos, implicações, postura, estilos ou estruturas e sistemas linguísticos;
- (4) as identidades são construídas de forma relacional através de vários aspectos, muitas vezes sobrepostos, da relação entre si e outros, incluindo semelhança / diferença, autenticidade/ artifício e autoridade / deslegitimidade; e
- (5) a identidade pode ser em parte intencional, em parte habitual e menos consciente, em parte um resultado de negociação interacional, em parte uma construção de percepções e representações de outros, e em parte um resultado de processos e estruturas ideológicas maiores (2005, pp. 588-606).

Nesse sentido, as marcas, semelhante a personalidade das pessoas, teriam uma identidade pessoal e outra socializada. O “relacionamento da marca com os consumidores seria um constante gerenciamento entre a sua imagem de si e aquela construída pelas experiências dos indivíduos” (Carrera, 2016). Esta tese, por sua vez, propõe um modelo que evidencie que alguns personagens podem criar vida própria e construir interações com os consumidores sem que haja, de forma direta, efeito de associação com a marca (Letheren & Kuhn 2016). Essas autoras, baseadas na análise do caso de Louie the Fly e Mortein, alertam que os consumidores podem interagir com os personagens como se fossem separados de sua marca-mãe, chegando a conclusão, de que associações positivas com o personagem podem não se traduzir em resultados positivos da marca. Por isso, as menções sobre as empresas, sempre são usadas nesta tese como uma analogia ao que os estudos da marca representam.

Para Aaker (1997), a personalidade da marca é definida formalmente como “o conjunto de características humanas associadas a uma marca” (p. 347). Com isso, desenvolveu uma escala de medição de cinco (5) dimensões de personalidades distintas chamada de *Big Five*. Sendo muito utilizada por diversas pesquisas, as dimensões são: 1) Entusiasmo (traços como ousadia, criatividade e humor); 2) sinceridade (saudável, pé no chão, honesta); 3) competência (confiável, inteligente e bem-sucedida); 4) sofisticação (glamourosa, de classe alta, charmosa) e 5) firmeza (extrovertida, masculina e forte). Entretanto, de acordo com Carrera, entender a personalidade da marca de acordo com o modelo de Aaker (1997), é conceber que a identidade se torna um construto mecânico desprovido de versatilidade, especificidade, vigor e dinâmica. No âmbito das percepções dos indivíduos, ainda, parece ser fundamental assumir “que o processo de percepção ou cognição é sempre autoenvolvido e não há percepção ou cognição desprovida de *self*” (Mathews, 2015, p. 23 citado por Carrera, 2016, p. 228).

Nessa temática de relações interpessoais, surgem diversos conceitos relacionados aos sentimentos humanos e marcas, entre eles o “*Brand Love*”, mas apesar das diferentes abordagens, os temas estão ligados entre si. Segundo Rauschnabel e Ahuvia (2014), a maioria das pesquisas acadêmicas sobre amor de marca começou com teorias de amor interpessoal e as aplicou ao comportamento do consumidor (Shimp & Madden, 1988; Carroll & Ahuvia, 2006; Heinrich, Albrecht, & Bauer, 2012). Conforme pesquisa realizada por esses autores sobre medidas de fidelidade à marca, os resultados revelam que o nível de qualidade e o antropomorfismo que um consumidor percebe na marca são importantes antecedentes do amor à marca.

Diante destes conceitos de personalidade e identidade da marca, o *self* e a antropomorfização são papéis importantes na proposta do modelo em questão, porque estão presentes nas características inerentes aos humanos. Assim como, segundo Wallon (1989 citado por Galvão, 1995), a afetividade tem um papel crucial no processo de aprendizagem do ser humano, influenciando profundamente o crescimento cognitivo, esses conceitos ao longo do processo de construção da persona, não podem ser dispensados. Até porque, Personas são compostas com base em dados

recolhidos a partir do comportamento de pessoas reais (ver posteriormente secção 2.3.2), no seu ambiente social, e especificamente para esta tese, no seu ambiente de negócios.

### 2.3.2 Negócios (Mercados) digitais

De acordo com Meira (2013, p. 137), “seja qual for o seu negócio, o seu consumidor é digital, e o seu empreendimento é influenciado e depende do digital”. Antes de entender esse modo como os negócios funcionam, faz-se necessário entender em que tipo de cenário acontecem os tais novos negócios ou mercados digitais. Primeiro, segundo a observação do autor, numa noção muito crítica da fluidez dos conceitos que definem ou se aplicam aos negócios, “é bom notar que os tipos de negócios estão ao invés de são, já faz muito tempo que o cenário para qualquer tipo de empreendimento é o mercado” (p. 31).

Mas, para concorrer nesse mercado tão volátil é preciso ter muito claro além de um plano de negócios, um modelo. Para projetar o “jeito de ser”, já que a proposta da tese é criar uma persona do negócio, gerar e entregar valor de um novo empreendimento, atribui-se a um Modelo de Negócios. No livro *The New New Thing: A Silicon Valley Story*, o autor Michael Lewis (1999), define Modelo de Negócios como “um termo da arte”. E como a arte em si, “modelo de negócios é uma dessas coisas que muitas pessoas dizem saber do que se trata, mas não sabem definir muito bem o que é”. Já para Joan Magretta<sup>8</sup>, autor do famoso artigo da *Harvard Business Review* conhecido como “*Why Business Models Matter*”, diz que um Modelo de Negócios é uma história que empresas e empreendedores contam.

Assim como diversas outras áreas apresentadas aqui, desde o final da década de 1990 que teóricos e profissionais aumentaram o interesse pelos estudos em modelos de negócios. A data coincide com a entrada do digital na vida das pessoas, a adoção do comércio eletrônico e o desaparecimento de muitas empresas de destaque. Para além dos argumentos já descritos durante esta tese, autores como Gassmann, Frankenberger e Csik (2013, p. 2), atribuem o motivo de forma simples e dolorosa: “Essas empresas não conseguiram adaptar seus modelos de negócios ao ambiente em mudança”. Para Hodgson (2003, p. 471), isso também é fruto do regime econômico capitalista, onde “os serviços são geralmente mais diversificados do que os bens manufaturados, a diversidade aumenta com a crescente dimensão relativa do setor de serviços e, a busca competitiva do lucro pressiona as empresas a investir em novas tecnologias ou novas habilidades”.

---

<sup>8</sup> Disponível em: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>

Muito antes, economistas e administradores já definiam esse cenário: As tecnologias de informação e comunicação (TICs) acessíveis, reduzem os custos de transação e coordenação das empresas (Williamson, 1975; Coase, 1995); As TICs, o *e-commerce* (comércio eletrônico) e o *e-business* (negócios eletrônicos) tornaram possível oferecer produtos e serviços completamente novos, dos quais muitos têm um importante componente de informação e que são frequentemente fornecidos em colaboração por várias empresas (Evans & Wurster, 1997); Com a Internet e a Web, uma série de novos mecanismos de preços e receitas encontrou o caminho para a prática empresarial (Verma & Varma, 2003). Contudo, o que se extrai de bom desse cenário, é que a Internet tornou mais fácil realizar negócios em uma base global e teoricamente chegar e atender consumidores nos lugares mais remotos do planeta.

Quanto a definição de negócios digitais, o termo mais conhecido é *e-business*, ou mais propriamente negócios eletrônicos, e representa a condução de negócios na Internet. Kalakota e Robinson (1999), esclarecem que em contraste com o comércio eletrônico, isso não é apenas comprar e vender, mas também servir os consumidores e colaborar com parceiros de negócios. Na interpretação da autora desta tese, negócios digitais ultrapassa a simples condução de serviços pela Internet, inclui onipresença, convergência, ou seja, envolvimento online e offline em qualquer que seja o modelo de negócio. E, diante do farto padrões<sup>9</sup> para configurar um modelo de negócios e escolher um modelo de guia e inovador tornar-se uma tarefa cada vez mais difícil (Zahra & O'Neill, 1998).

Através de um estudo sistemático, Zott, Amit e Massa (2011) e Pacheco, Klein e da Rosa Righi (2016), detectaram que a literatura não é consensual sobre os elementos que compõem um modelo de negócios, mas a Tabela 11 apresenta algumas definições de autores que abordam o conceito sob diferentes perspectivas, conforme sugerido por Zott et al. (2011):

Tabela 11: Definições de modelo de negócio

<b>Autores</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Perspectivas</b>
Amit e Zott (2001)	É a representação do conteúdo, estrutura e governança das transações concebidas, para criar valor ao longo da exploração das oportunidades de negócio	Unidade de análise
Osterwalder (2004)	É uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e seus relacionamentos, e permite expressar a lógica com que uma empresa “ganha dinheiro”	Ênfase em atividades

<sup>9</sup> A literatura da administração apresenta diversos padrões para modelos de negócios, na sequência cinco deles: Desagregados (Hagel & Singer, 2000; Treacy & Wiersema, 1997); A Cauda Longa (Anderson, 2006), Plataformas Multilaterais (Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2006; Evans, 2003), Grátis (Anderson, 2008), Abertos (Chesbrough, 2013).

<b>Autores</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Perspectivas</b>
Shafer et al. (2005)	É uma representação das escolhas estratégicas para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor	Importância da criação de valor
Osterwalder e Pigneur (2010)	Descreve a forma como uma organização cria, entrega e captura valor. Um modelo de negócio pode ser descrito por meio de componentes relacionados a cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira	Importância da criação de valor
Amit e Zott (2012)	É um conjunto de atividades específicas conduzidas para satisfazer uma necessidade percebida no mercado, com a especificação de como cada uma das partes conduz suas atividades e como essas atividades estão conectadas umas às outras	Ênfase nas atividades
Turber e Smiela (2014)	É uma figura holística de um negócio formada pela combinação de fatores internos e externos à empresa	Perspectiva holística

Fonte: adaptado de Zott et al. (2011) e Pacheco et al. (2016).

### **Business Model Canvas**

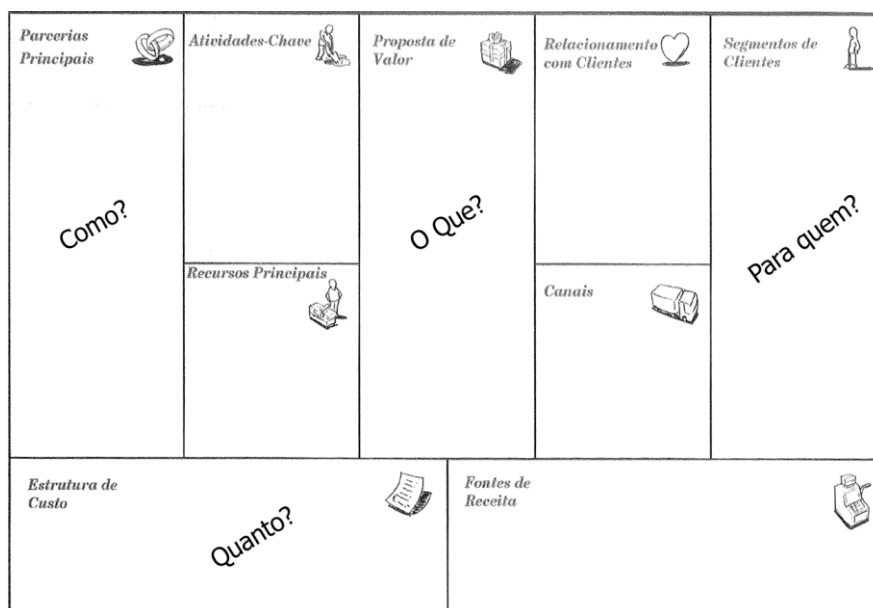
Para a maioria dos teóricos de administração que tratam de modelo de negócios, a tese e o trabalho de Osterwalder (2004, 2010), vem sendo umas das referências mais relevantes no processo de criação de um modelo de negócios para o mundo da inovação, até porque, é senso comum para empreendedores que Inovação é a palavra-chave no mundo digital. Assim como outros autores da tabela 2.3.2, Osterwalder e Pigneur (2011) redefiniram o conceito em 2010, e afirmaram que “no fim das contas, a inovação em modelos de negócios é sobre criar valor, seja para as empresas, ou clientes ou para toda a sociedade” (p. 14). Embasados nessa afirmação, os autores criaram uma ferramenta para descrever, analisar e desenhar modelos de negócio, denominada *Business Model Canvas*. Eles apresentaram um modelo único de referência baseado nas semelhanças de um vasto número de conceitualizações de modelo de negócios.

O *Business Model Canvas* ou "Quadro de modelo de negócios" é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. É um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos (Osterwalder & Pigneur, 2011), descritos como: Segmentos de clientes (uma organização serve a um ou diversos segmentos de clientes); Proposta de valor (busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades, com propostas de valor); Canais (as propostas de valor são levadas aos clientes por canais de comunicação, distribuição e vendas); Relacionamento com clientes (o relacionamento com clientes é estabelecido e mantido com cada segmento de clientes); Fontes de receita (as fontes de receita resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes); Recursos principais (os recursos

principais são os elementos ativos para oferecer e entregar os elementos previamente descritos); Atividades-chave (ao executar uma série de atividades-chave); Parcerias principais (algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa); Estrutura de custo (os elementos do modelo de negócios resultam na estrutura de custo).

Os nove componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: Clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira e formam a base para a ferramenta *Canvas* apresentada na Figura 14 a seguir: De forma didática, os autores apresentam a ferramenta pré-formatada com os nove blocos, que permite criar imagens dos modelos e, sugerem o uso impresso “em uma grande superfície, para que vários grupos de pessoas possam rascunhar e discutir juntos os seus elementos, com anotações em adesivos (Post-It”) ou marcadores” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.49).

Figura 14: Quadro de Modelo de Negócios – Canvas



Fonte: adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

Os autores detalham o quadro no livro, “Inovação em Modelo de Negócios” (Osterwalder & Pigneur, 2011) de forma visual, flexível, colaborativa (o livro teve a colaboração de 470 pessoas de 45 países distintos) e sistêmica. Também descrevem como diferenciais da ferramenta, a simplicidade e aplicabilidade (ajuda a descobrir elos que não teria se percebido em um longo texto descritivo); o pensamento visual (o desenho permite comparar as relações entre os diversos blocos); a visão sistêmica (ver o todo na relação das partes, o lado “valor” e o lado “eficiência”, considerando os quatro aspectos que qualquer empresa envolve: O que, quem, como e quanto), e a cocriação (por ser visual e permitir a visão sistêmica, torna-se muito mais simples que pessoas não envolvidas, diretamente no negócio possam apoiar, ajudar, colaborar na construção e análise do modelo).

Em se tratando desses diferenciais da ferramenta *Canvas*, de mapa visual, compartilhadas com as técnicas do *design thinking*. O uso dessa ferramenta sugere técnicas que complementam suas habilidades de negócio em meio as relações virtuais, entre elas, o mapa de empatia.

### Mapa de empatia

Segundo os autores do *Canvas*, poucos têm acesso a uma equipe completa de cientistas sociais para construir perfis de seus consumidores nos seus modelos de negócios, mas qualquer um que examine um Modelo de Negócios pode rascunhar perfis dos segmentos de consumidores atendidos, e uma boa forma de fazer isso pode ser o uso do Mapa da Empatia (Figura 15):

Figura 15: Mapa de Empatia



Fonte: adaptado da XPLANE solutions (2017).

O Mapa de Empatia é uma ferramenta desenvolvida pela companhia de pensamento visual XPLANE solutions<sup>10</sup> muito utilizada também pelo *Design Thinking*. Esta ferramenta, que é também chamada de "fácil analisador de clientes", ajuda a ir além das características demográficas e desenvolver uma compreensão melhor do ambiente, dos comportamentos, das preocupações e aspirações (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 138). Funciona de maneira que primeiro, seja feito um *brainstorm* para avaliar todos os possíveis segmentos de consumidores que quer atender utilizando o Modelo de Negócios. Entre os elencados, os autores sugerem escolher um perfil para começar a dar a

<sup>10</sup> Disponível em: <http://www.xplane.com/solutions>

esse consumidor um nome e algumas características demográficas, como renda, estado civil, e assim por diante (Gantner, 2017; Silva, Correa, & Souza, 2016).

Então, visualizando o mapa, construir um perfil para o recém nomeado consumidor, perguntando e respondendo as seis perguntas: O que o consumidor vê? Descrição do que o cliente vê em seu ambiente; O que ele escuta? Descrição de como o ambiente influencia o cliente; O que ele realmente ele pensa e sente? Exercício visando entender como funciona a cabeça do cliente; O que ele diz e faz? Exercício visando entender de que forma o cliente se comporta em público e o que ele pensa; Qual a dor dele? Descrição dos empecilhos notados pelo cliente durante a experiência; O que ele ganha? Descrição dos aspectos positivos e promissores do ponto de vista do cliente (Vianna, Vianna, Adler, Lucena & Russo, 2012, p.83).

Para os desenvolvedores dessa ferramenta, fazer isso permite desenvolver um Modelo de Negócios forte, pois o perfil vai guiar o design para melhores propostas de valor, além de maneiras mais convenientes de alcançar e dialogar apropriadamente com o consumidor.

### **2.3.3 Design Thinking e o pensar “fora da caixa”**

Recapitulando alguns dos principais conceitos apresentados pela secção (2.3.2), as diferentes maneiras para humanizar a empresa (assim como nos estudos da marca), e causar a sensação de familiaridade no consumidor permitida pela tendência à antropomorfização dos sujeitos, são estratégias concebidas principalmente por meio de uma unidade de comunicação e do Design.

Conforme Cardoso (2004), a origem mais remota da palavra Design vem do latim “*designare*”, que abrange o sentido de “designar” e “desenhar”. Essa múltipla significação favorece uma ambiguidade entre o aspecto abstrato, relativo à concepção, projeto, concreto, registro e configuração. Design pode significar, também, todo o tipo de atividade ou projeto de caráter responsável pelo planejamento de produtos, que busca solucionar de forma criativa os problemas cotidianos para melhoria do bem-estar dos seres humanos. Com base nesse conceito, foi Herbert Simon, (o mesmo que também escreveu sobre a “economia da atenção”), que em 1969, no livro “*The Science of The Artificial*”, imprimiu o termo *Design Thinking* pela primeira vez, como forma de estimular a criatividade e a inovação nos processos de tomada de decisão para a solução de problemas a partir de três estágios: Inteligência, design e alternativas (Simon, 1981).

Uma ampliação do sentido do termo aconteceu em 1973, por Robert McKim no livro “*Experiences in Visual Thinking*” enfatizando que o pensamento visual é composto de três atividades: Esboço de ideias, visão e imaginação. Atividades essas, que segundo o autor, podem ser transformadas em capacidades para mudar os mundos das ideias e das coisas (McKin, 1980). Na década de 80, o conceito se popularizou como um método para a ação criativa pelo professor da Universidade de



*Stanford*, Rolf Faste (1943–2003). Faste, foi um designer que fez importantes contribuições para os campos da educação em design e design centrados no ser humano e na década de 90, os colegas, David M. Kelley e Tim Brown, ambos sócios da empresa de Design IDEO (empresa internacional de design e consultoria em inovação), formalizaram o uso da metodologia em problemas práticos de vários setores permitindo sua aplicação fora do design.

De acordo com Brown (2010), o *Design Thinking* é poder traduzir observações em *insights*, e esses em produtos e serviços para melhorar a vida das pessoas. A proposta pode ser aplicada na busca de soluções em organizações, problemas sociais e comportamentais a partir da observação do problema no contexto da cultura em que ele está inserido. Segundo Brown:

O Design Thinking se beneficia da capacidade que todos nós temos, mas que são negligenciadas por práticas mais convencionais de resolução de problemas. Não se trata de uma proposta apenas centrada no ser humano; ela é profundamente humana pela própria natureza. O Design Thinking se baseia em nossa capacidade de ser intuitivos, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional, nos expressar em mídias além de palavras ou símbolos (Brown, 2010, p. 4).

Com a evolução dos sentidos, atualmente, o processo pode ser dividido em três fases: Imersão, Ideação e Prototipação. Imersão representa a aproximação da equipe do projeto do contexto do problema e se subdivide em duas: 1) Preliminar que tem como finalidade definir a intenção do projeto, seus limites e identificar o perfil dos usuários e; 2) Imersão em profundidade, cuja ideia é conhecer o usuário mais a fundo, compreendendo o contexto do problema e suas necessidades e desejos. Esta fase é fundamental para gerar empatia, pois para o *Design Thinking*, esse sentimento é essencial no processo para que as equipes de projeto possam pensar como os usuários.

Na fase 1) da imersão preliminar, geralmente se realizam reuniões de reenquadramento entre membros da equipe para a exploração do problema a ser resolvido, uma pesquisa de campo com possíveis usuários para coleta de dados sobre o contexto do problema. Os dados são traduzidos em *insights* baseados nos padrões das respostas. Já na fase 2) da imersão de profundidade os membros da equipe vão ao encontro do usuário do produto ou serviço oferecido pelo projeto. As técnicas utilizadas são entrevistas, o registro fotográfico e as observações participante e indireta, entre outras (Vianna, Vianna, Adler, Lucena, & Russo, 2012).

O processo apresenta fases divergentes, onde surgem novas ideias referentes ao projeto, e fases convergentes, onde se devem eliminar algumas opções e escolhas devem ser feitas em relação

às ideias que nasceram na fase divergente. A este processo se dá o nome de análise e síntese, onde análise é definida como o procedimento em que se separa um todo em seus componentes, e síntese se refere ao processo pelo qual esses elementos são combinados para que se forme um novo todo de onde se extraem padrões de grandes volumes de informações significativos. Para Tim Brown, “essas são as sementes do *Design Thinking* – um movimento contínuo entre processos divergentes e convergentes, por um lado, e entre o analítico e o sintético, por outro” (Brown, 2010, p. 16).

As técnicas de análise e síntese aplicadas após a fase de imersão podem ser a criação de um mapa conceitual ou mapa mental, uma visualização gráfica que tem a intenção de organizar os dados, ilustrando os elos entre as mesmas e tendo capacidade de gerar mais ideias; e a criação de persona. Após a análise e síntese, o processo chega a fase de ideação, que tem o objetivo de gerar ideias inovadoras inclusive com a participação de usuários no processo. Uma das técnicas mais conhecidas e que normalmente é a que inicia a fase é a do *Brainstorming*. As ideias geradas neste momento são capturadas em cardápios de ideias, onde se apresenta a síntese de todas ideias geradas e seu resultado (Vianna et al., 2012).

A prototipação normalmente é uma das últimas fases do *Design Thinking*, mas pode ser realizada também durante as fases de imersão e/ou ideação. Ela tem como função validar as ideias geradas ao coloca-las em um plano físico. Um protótipo pode ser realizado em papel, digital, modelo de volume (de alta ou baixa fidelidade em relação ao projeto) e deve ser testado com usuários para que as ideias sejam validadas ou não, o que pode levar a equipe de volta para as fases anteriores do projeto e a novos protótipos até que a solução seja satisfatória. Ao final do processo há a expectativa de um produto inovador ao se gerar soluções a partir de situações e pessoas reais, assim como suas condições necessárias (Sugai, Bezerra, de Azevedo, dos Santos, Barbalho, de Oliveira & de Sousa, 2013).

Embora o nome “design” seja frequentemente associado a qualidade e/ou aparência estética de produtos, o design como disciplina tem por objetivo promover bem-estar na vida das pessoas (Vianna et al., 2012, p. 13). No entanto, é a maneira como o *designer* (a pessoa) percebe as coisas e age sobre elas que chama a atenção de gestores, abrindo novos caminhos para a inovação empresarial. O designer enxerga como um problema tudo aquilo que prejudica ou impede a experiência (emocional, cognitiva, estética) e o bem-estar na vida das pessoas (considerando todos os aspectos da vida, como trabalho, lazer, relacionamentos, cultura etc.). Isso faz com que sua principal tarefa seja identificar problemas e gerar soluções.

Esses autores entendem que problemas que afetam o bem-estar das pessoas são de natureza diversa, e que é preciso mapear a cultura, os contextos, as experiências pessoais e os processos na vida dos indivíduos para ganhar uma visão mais completa e assim melhor identificar as barreiras e gerar alternativas. Ao investir esforços nesse mapeamento, o designer consegue identificar as causas e as consequências das dificuldades e ser mais assertivo na busca por soluções (Sugai et al., 2013).

## Persona

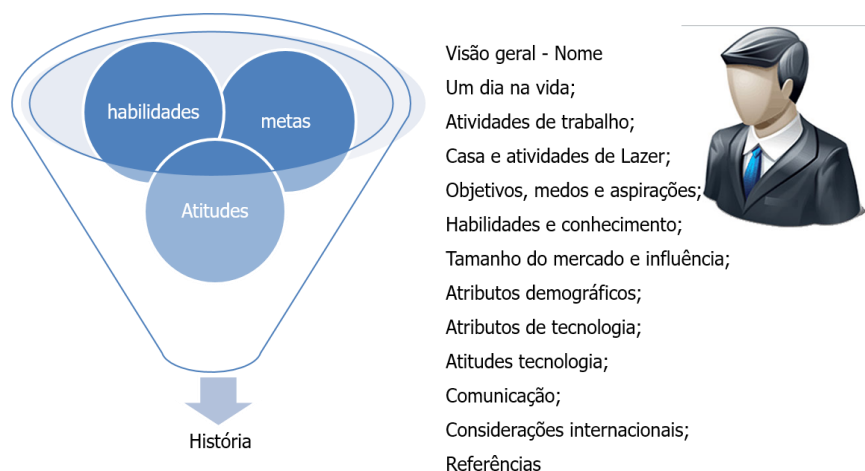
Nesse contexto de mapear a cultura, os contextos, as experiências pessoais, assim como, a própria técnica da criação de personas utilizadas pelo Marketing e *Design Thinking*, o modelo BAP, tem a técnica persona como referência principal. Deste modo, observa-se que se tornou cada vez mais comum sites da Web e mídias de computador fornecerem imagens visuais geradas por computador, chamadas de avatares (Hemp, 2006), para representar usuários e *chatbots* (Shawar & Atwell, 2007), durante interações online. Porém, ambos necessitam utiliza-se de conceitos de Inteligência Artificial (IA).

Nesse contexto de uso onipresente é que entra o método Persona. Segundo as pesquisas, o método persona foi introduzido por Alan Cooper, no livro *“The inmates are running the asylum”*, em 1998, como um instrumento prático de design de interação. Ganhou rapidamente popularidade por seu poder e eficácia (Cooper, 2004). O uso de representações abstratas dos usuários se originou no marketing com estudos focados no cliente e comportamento de compra por volta dos anos 2000 (Mikkelsen, 2000). Cooper (2004), define personas como personagens fictícios criados para representar os diferentes tipos de usuários dentro de um grupo demográfico, atitude orientada e/ou conjunto de comportamento que poderia usar um *site*, uma marca ou produto de uma forma semelhante. Personas não são pessoas reais, mas as representa durante todo o processo de design. Eles são arquétipos hipotéticos de usuários reais. Embora eles sejam imaginários, são definidos com rigor e precisão significativa.

No processo de criação o que é feito, não é tanto “compensar” as personas como descobri-las como um subproduto do processo de investigação. Temos, no entanto, tornar-se seus nomes e detalhes pessoais. (Cooper, 2004). Os arquétipos que Personas representam são compostos com base em dados recolhidos a partir do comportamento de usuários reais em entrevistas etnográficas. Apesar de possuir um conceito simples, segundo seus idealizadores deve ser aplicado com sofisticação, já que personas identificam padrões significativos no comportamento do usuário. (Cooper, Reimann & Cronin 2007).

É uma técnica de design de interação com considerável potencial para o desenvolvimento de produtos de *software* (Pruitt & Adlin 2006). Com ela, é possível projetar para um pequeno número de usuários específicos, porém atendendo a uma grande quantidade de usuários (Pruitt & Grudin 2003). Mulder (2007) conceitua Persona como um esboço de caráter realista que representa um segmento de público-alvo de um Web Site. O método permite a concepção de um usuário virtual que reflete estilo de vida da família, a motivação para o trabalho, ou demandas para alcançar suas metas (Hosono, Hasegawa, Hara, Shimomura, & Arai 2009). Na Figura 16 é possível visualizar um exemplo de construção de persona.

Figura 16: Tabela de conteúdo para construção de personas



Fonte: adaptado de Pruitt e Adlin (2006).

Para Cooper (2004), a abordagem mais óbvia de encontrar o usuário real e perguntar-lhe não acontece por um número de razões, mas a principal é que simplesmente ser vítima de um problema particular não confere automaticamente em um o poder de ver a sua solução. Personas possibilitam construir suposições e conhecimento sobre usuários, tornando significativa a comunicação da equipe sobre o usuário, o que vem a evitar que a equipe de desenvolvimento use o seu próprio perfil de especialista no projeto. (Pruitt & Adlin 2006). Como ferramenta de design, Personas ajudam a determinar (Cooper, Reimann, & Cronin 2007):

- ✓ A comunicação entre partes interessadas, programadores, designers e outros;
- ✓ O que o produto deve fazer e como se comportar;
- ✓ A manter o design centrado no usuário nas etapas do processo;
- ✓ A eficácia do projeto e contribuem para outras ações relacionadas com o produto, como marketing e vendas.

Para efeitos dessa tese e compreensão crítica para uma nova abordagem focada em empresas, serão apresentados dois exemplos da prática. O primeiro é baseado na identificação de padrões entre usuários, definindo tipos que possibilitam a organização e prioridade de cada persona (Cooper, Reimann, & Cronin 2007). O segundo considera esse primeiro processo, porém aplicado em um ciclo de vida (Pruitt & Adlin 2006).

O primeiro processo é resultado da aplicação da técnica da Empresa de Cooper, que define os seguintes passos (Cooper, Reimann, & Cronin 2007):

1. Identificação de variáveis comportamentais:
  - a. Atividades: o que o usuário faz e com que frequência;
  - b. Atitudes: pensamento do usuário sobre o domínio do produto e da tecnologia;
  - c. Aptidões: nível educacional, treinamento e capacidade de aprendizado;
  - d. Motivação: porque o usuário está comprometido com o domínio do produto;
  - e. Habilidades: capacidade do usuário em relação ao produto;
2. Mapeamento dos entrevistados com as variáveis comportamentais (mapear cada usuário com cada variável, a fim de agrupar comportamentos semelhantes);
  - a. Identificação de padrões comportamentais significativos;
  - b. Sintetizar características e objetivos relevantes (detalhar dados de cada padrão significativo, neste momento define nome, sobrenome e ilustração);
  - c. Verificar redundância e completude (identificar falhas e remover redundâncias);
  - d. Expandir descrição de atributos e comportamentos (narrar em terceira pessoa para equipe atitudes, necessidades das personas);
  - e. Definir tipos de personas (primária: representa o alvo primário para o design de interface; secundária: necessidades adicionais de usuários que podem ser adicionados ao produto sem interferir na primária; suplementar: nem são primários nem secundários e sim suplementares; cliente: necessidade de clientes e não de usuários finais; servida: usuários afetados pelo uso do produto; negativa: tipos específicos de usuário o qual o produto não serve).

O segundo divide o ciclo de vida da Persona em cinco fases. É um processo cíclico com etapas sequenciais (Pruitt & Adlin 2006):

1. Planejamento familiar: criar uma equipe que irá trabalhar na construção da persona, - pesquisar a própria empresa para avaliar problemas e necessidades, - pesquisa do usuário e identificação dos dados que servirá para a construção das personas;
2. Concepção e gestação: quantas personas serão necessárias criar, comunicar as informações chaves, - que qualidades e elementos descritivos serão inclusos no documento de personas, - priorizar e validar as personas, - decidir quais personas estão prontas para ser introduzida na equipe de produção;
3. Aniversário e maturação: organizar as atividades de aniversário, maturação e maioridade, - introduzir as personas na equipe, - assegurar a compreensão, respeito e uso das personas, - gerenciar pequenas mudanças sem que seja mudado o foco da persona;

4. Maioridade: trabalhar a persona junto com o grupo, - usar as personas para ajudar no planeamento, produção e avaliação do produto;
5. Realização do tempo de vida e aposentadoria: avaliar a efetividade do método e reuso ou aposentadoria para um próximo projeto.

De acordo com Mikkelsen e Lee (2000), o uso de representações abstratas dos usuários, personas, teve origem no marketing com estudos focados no cliente e comportamento de compra. Essa tendência de foco no cliente condiz com o conceito contemporâneo de marketing que engloba a construção de um relacionamento satisfatório em longo prazo do tipo “ganha-ganha”, no qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e necessitam. O marketing surgiu para atender as necessidades de mercado, mas não está limitado aos bens de consumo. É também amplamente usado para “vender 2 ideias e programas sociais (Vargo & Lusch, 2004; Kotler & Keller, 2006; Gummesson & Grönroos, 2012).

Na literatura, a relação de consumo com a marca inclui uma miríade de construções de relacionamento consumidor-marca como visto na secção 2.3.1, incluindo outras abordagens, como, fixação de marca (Thomson, MacInnis, & Park, 2005), o compromisso da marca (Wang, 2002) e a devoção da marca (Pichler & Hemetsberger, 2007). A convergência de muitos destes conceitos tem melhorado a compreensão das consequências das estreitas relações consumidor-marca para vários comportamentos de consumo, como lealdade e boca-a-boca positivo.

No entanto, quando são construções do aspecto relacionamento consumidor era digital, os estudos ainda não estão totalmente explorados, tendo em conta que os nascidos no século XX precisam de adaptação e os do século XXI conhecimento para aproveitar as possibilidades eficientemente. Longo (2014, p. 104) diz que as empresas ainda não entenderam que, na era digital, as marcas têm de assumir um papel didático: “os profissionais de marketing estão entregando para os contatos virtuais o comando de uma missão consultiva que é parte fundamental de seu trabalho”. Os tutoriais online roubam a cena das campanhas publicitárias. O esquecimento de ensinar o consumidor como usar o produto custa o protagonismo na relação com os internautas.

A propaganda nasceu para facilitar e encorajar as decisões de consumo, mas acabou evoluindo e alterando sua missão para gerar influencia percentual e formação de imagem (Longo, 2014). Dito em outras palavras pelo autor, marcas e empresas estão oferecendo propaganda minimalista, produtos variados e varejo (retalho) cada vez mais no modelo autosserviço. Os consumidores estão perdidos entre o paradoxo da escolha e a falta de informação do produto. Na insegurança, confiam nos “outros consumidores” que explicam tudo em seus tutoriais, atuando como consultores (influenciadores), e se tornam formadores de opinião sobre os produtos e serviços.

No marketing, o uso do *Brand persona* (Herskovitz & Crystal, 2010; O’Shaughnessy & O’Shaughnessy, 2000), é uma boa e constante prática estratégica de criar perfis de personagens-consumidores com os valores da marca, para otimizar o conhecimento e relacionamento com o público. O que muitas vezes, a confunde com a criação de Avatar (Hemp, 2006; Ernest, 2010; Silva, 2016) ou *Chatbots* (Shawar & Atwell, 2007).

Entretanto, diferente do que o *Brand persona* do marketing propõe para usar um conjunto de estratégias traçadas e executadas por uma empresa a fim de popularizar sua marca criando o consumidor-marca; o modelo BAP propõe um processo sistêmico de estratégias da comunicação a fim de popularizar o que existe por traz das marcas, os fenômenos afetivos que envolvem toda a complexidade humana e suas emoções, criando a pessoa-empresa. Apesar das emoções serem breves no tempo como visto na secção 2.2, e variarem de positivas a negativas, são espontâneas, como a história de vida de qualquer um.

### **2.3.4 Historicidade, História e *Storytelling* nos negócios**

Como visto desde a secção 2.1.2, dentre as novas sociologias, a historicidade, (capacidade de construir a própria história), difere de história que se baseia em fatos e acontecimentos já ocorridos. Diante disso, e na busca de regularidades nos fenômenos humanos, a sociologia do período contemporâneo achou uma condição essencial do mundo humano, a sua “historicidade”. Segundo Alves (2010), historicidade refere-se à ideia de que todo o ser humano está regido pela temporalidade, e como o cenário é de uma sociedade pós-digital que está sujeita a certas limitações do tempo, principalmente a sua volatilidade, parece propício fazer uso da história para trazer historicidade ao ator social e torná-lo protagonista do seu próprio negócio.

Diferente de outros temas, não é definido uma data e principalmente um autor específico para o começo do que se entende por “histórias”. Talvez, porque contar histórias é algo muito antigo e ninguém sabe ao certo quando a primeira história foi contada. Pode-se dizer pela história da escrita, que as primeiras foram pintadas em cavernas antes do surgimento da escrita ou mesmo do aperfeiçoamento da linguagem, os homens começaram a fazer os primeiros registros de suas atividades em cavernas através das chamadas “pinturas rupestres” (Gomes, 2014).

Seja para contar passagens, aprendizados ou mesmo para contribuir com a formação da cultura dos povos antigos, com o passar dos anos e com o começo da fala, as histórias começaram a ser contadas e é nesse período que surge a narrativa como estrutura. A narrativa é uma exposição de fatos, uma narração, um conto ou uma história (Gancho, 2004). Assim, também observa Whitehead (2006, p. 16), quando trata da ciência do mundo moderno: “Um elemento fundamental da ideia de

ciência está na convicção da existência de uma ordem das coisas ou senso de ordem, como se o mundo fosse dotado de um enredo próprio”. Gancho conceitua:

Narrar é uma manifestação que acompanha o homem desde sua origem. As gravações em pedra nos tempos da caverna, por exemplo, são narrações. Os mitos, histórias das origens (de um povo, de objetos, de lugares), transmitidos pelos povos através das gerações, são narrativas; a Bíblia, livro que condensa, história, filosofia e dogmas do povo cristão compreende muitas narrativas: da origem do homem e da mulher, dos milagres de Jesus etc. Modernamente, poderíamos citar um sem-número de narrativas: novela de TV, filme de cinema, peça de teatro, notícia de jornal, gibi, desenho animado... Muitas são as possibilidades de narrar, oralmente ou por escrito, em prosa ou em verso, usando imagens ou não (Gancho, 2004, p. 4).

Deste modo, as histórias começavam a ajudar a definir a cultura, as crenças e os aprendizados. O fato de saber contá-las bem, era tão importante que as principais posições numa tribo eram ocupadas pelos grandes oradores. Por aqueles que sabiam não só como contar, mas como passar emoções com as histórias. Os que sabiam contar boas histórias eram respeitados e admirados por todos a sua volta. Eram vistos como sábios e detentores do conhecimento. Assim, as histórias logo evoluíram para todo o tipo de narrativas. Verdades, lendas, mitos, contos, fábulas, aventuras épicas entre outras. Todos esses formatos foram usados ao longo do tempo para passar alguma mensagem, desde histórias reais a crenças. Verdades absolutas a supostas explicações para o que era desconhecido. Segundo Gancho (2004), a narrativa ou enredo entre outros temas das ciências da linguagem são as estruturas do *storytelling*. A narrativa é uma exposição de fatos, uma narração, um conto ou uma história. Já o enredo, trama ou intriga, como pode-se dizer, o esqueleto da narrativa, é aquilo que dá sustentação à história, ou seja, é o desenrolar dos acontecimentos.

O termo *Storytelling* não tem uma tradução literal, se houvesse o termo seria "contar histórias" o que o define muito claramente apesar de ser necessário outras técnicas até chegar a arte e habilidade de saber contar uma história envolvente. Para Bruno Scartozzoni (2013), *storytelling* constitui-se de um conjunto de técnicas que tem o poder de entreter ao mesmo tempo em que transmite informação. Segundo o autor, o princípio básico das narrativas é a criatividade, portanto as estruturas não devem atuar como regra. Contar histórias é uma ação quase que intuitiva. Porém, não é qualquer relato que é um *storytelling*, precisa-se de uma estrutura ou ordem dos fatos a serem trabalhados, tornando-os atrativos. Na prática, é possível construir uma história a partir de qualquer fato, real ou ficcional.



Já Celso Sisto resume a definição caracterizando-a como uma arte maior, contar histórias para o autor, é na verdade a união de muitas artes, da literatura, da expressão corporal, da poesia, da música, do teatro... “Não há como ignorar esse quê de performático do contar histórias” e completa:

É extrapolar as amarras do didático, do exemplar e do mero informativo. Saltar da obrigação de ensinamento para a noção de fruição, de prazer estético, de embelezamento da conversa trocada através de uma história, do exercício de linguagem que procura a forma adequada para dizer-se de si mesmo (2007, pp. 39-40).

Para Xavier (2015, p. 11), existem três pontos de vista para esclarecer o conceito de *storytelling*, a definição pragmática, a pictórica e a poética. A pragmática, define *storytelling* como a “tecnarte”<sup>11</sup> de elaborar e encadear cenas, dando-lhes um sentido envolvente que capta a atenção das pessoas e enseja a assimilação de uma ideia central. A pictórica, é a tecnarte de moldar e juntar as peças de um quebra-cabeça, formando um quadro memorável. E a poética, é a tecnarte de empilhar tijolos narrativos, construindo monumentos imaginários repletos de significado.

Na opinião de Núñez (2007, p. 24), *storytelling* é uma ferramenta de comunicação estruturada em uma sequência de acontecimentos que apelam aos sentidos e emoções, “[...] ao expor um conflito, revela uma verdade que aporta sentido a nossas vidas”. Segundo o autor, a Internet 2.0, com as tecnologias que incentivam o surgimento de redes sociais, foi uma das grandes causas da redescoberta e do *boom* dessa arte milenar por emissores e receptores, a arte da narrativa ou a arte de narrar histórias. Exemplifica, que até o Pentágono usa narrativas para projetar suas estratégias de crise. A Nasa contratou o roteirista Syd Fyeld para que seus cientistas dissessem suas descobertas de forma sedutora e foi uma das fomentadoras do filme, “Perdido em Marte”, dirigido por Ridley Scott e com atuação de Matt Damon estreado nas telas de cinema em 2015.

Baseados na noção de que as pessoas estão sempre buscando a essência e matérias diferentes para dar sentido aos fatos da vida, os pesquisadores Palacios e Terenzzo (2016), sugerem para a definição do termo *storytelling*, já que não existe uma tradução literal, uma análise separada: *Story* é a história como o próprio termo que deriva da palavra em inglês *History*, e refere-se ao que é a essência do que está sendo contado. Quais os fatos concretos, o contexto, o momento específico, os

---

<sup>11</sup> “Tecnarte” para o autor, é uma palavra híbrida que mistura técnica com arte, que ele considera inevitável quando se lida com histórias.

personagens, os ambientes, os acontecimentos. É a base do que se é contado, e a partir dessa base consistente se permite produzir e engajar para criar uma história (Tabela 12):

Tabela 12: Story + Telling

Story	Telling
Substância	Forma
O que	Como
Contexto	Texto
Conhecimento	Expressão
Fatos	Emoção
Explicações	Drama
Informações	Edição
Tema, personagens, lugares, coisas	Fábulas, livros, games, slides

Fonte: Descola (2016, p. 19).

O *Telling*, por sua vez, é a forma. A sua tradução seria algo como "dizendo" ou "contando". Caracteriza-se para os autores como o drama, a emoção, a edição, a entonação diferente, a luz, as cores, ou seja, todos os efeitos que vão dar o tom para a história. Se o *Story* é a essência, o *Telling* é a matéria. De acordo com esses autores, quando é contado uma história usando o *Story + Telling* alcança-se uma grande emoção, o envolvimento, a paixão e a empatia pelo que se conta. De acordo com essa trajetória de surgimento e importância, as estruturas para o uso e domínio como técnica de comunicação se mesclam as do marketing. Os autores supracitados apresentam uma figura explicativa dos pontos-chaves na elaboração de uma *Storytelling*:

Tabela 13: Pontos-chaves na elaboração de uma história

Hook/Origem	Cliff Hanger/Ápice	Twist/Moral
COMEÇO	MEIO	FIM
Hook/Objetivo	Por que? Tensão/desafios	Como? Plano/lição
ENGAJAMENTO	LIDERANÇA	VIRALIZAÇÃO

Fonte: Descola (2016).

Em inglês, há um termo chamado *Hook*, que é contar a origem da história. O *Hook* é usado no começo da história para dar um panorama de acontecimentos passados, momentos históricos e embasar a história. Um dos "*Hooks*" mais famosos é o usado na abertura dos filmes de *Star Wars*, em que o letrado explica todo o contexto da situação "política da galáxia". O termo em inglês para essa

fase é o *Cliff hanger*, que se caracteriza pela exposição do personagem a uma situação limite, precária, a um dilema ou o confronto com uma revelação surpreendente. O *Twist* é quando ocorrem surpresas, reviravoltas ou fatos inesperados em um roteiro. Esse é um recurso muito utilizado em filmes, por exemplo. Entendido "como" tudo que se desenrola, e ao final, uma "lição" ou uma "moral da história" aprendida.

Entre as considerações cronológicas de técnicas, arte e ferramenta de comunicação, percebe-se que até pouco tempo o *storytelling* era uma arte subestimada e subutilizada no mundo dos negócios. E na contemporaneidade ela se tornou uma necessidade no mundo corporativo. O *Storytelling* como uma estratégia comunicacional para resgatar a empatia das pessoas da era pós-digital, principalmente nas relações de negócios, é recente. Como visto anteriormente contar histórias não é algo novo, mas só recentemente o marketing vem utilizando esse entretenimento em forma de publicidade. Aproximadamente, desde 2006, virou tendência no mundo dos negócios, na virada do século XXI, com os avanços na difusão da tecnologia o mundo dos negócios percebeu que contar histórias, poderia ser uma ferramenta promissora de marketing. De acordo com Xavier (2015), a técnica teve seu auge em 2011, quando o tema virou assunto de destaque no maior festival publicitário internacional: "O *Cannes Lions*", com onze temas tratando de *storytelling* no título.

Com esse marco, os holofotes e usos para a técnica no mundo dos negócios só cresceram. Segundo Núñez (2017), os responsáveis pelas estratégias dos partidos republicanos e democratas dos EUA deram seus melhores escritórios e orçamentos a especialistas no campo de *storytelling*, cita como exemplo, Frank Luntz e o neurolinguista, George Lakoff. A indústria cinematográfica e os grandes grupos de multimídia usam a disciplina para criar seus filmes e videogames, já que George Lucas foi inspirado pelos estudos do mitólogo Joseph Campbell (1904-1987), para desenvolver sua saga de *Star Wars*. Campbell, inspirou não só George Lucas, como a própria arte de *storytelling*, pode-se dizer. O livro "O herói de mil faces" com a primeira publicação foi em 1949, foi o resultado de um longo e minucioso trabalho que Campbell desenvolveu ao pesquisar a estrutura de mitos, lendas e fábulas. Seu trabalho de pesquisa também analisou histórias modernas, assim como muitos roteiros de filmes. Sua primeira observação foi que, em todas as histórias, existe um herói e que a narrativa gira em torno de suas peripécias. Nem sempre o herói é um ser humano, podendo ser um grupo de pessoas, um animal ou uma figura mitológica. Como isso, desenvolveu uma estrutura de eventos que demonstra que o herói passa por doze etapas chamada, Jornada do Herói.

Núñez (2017) complementa a informação citando ainda, que o número de profissionais e artistas associados à *American National Storytelling Network*<sup>12</sup> para melhorar suas habilidades de comunicação não deixam de crescer, assim como as marcas mais inovadoras começaram a se entender como uma história sustentadas no tempo. Conforme o autor, uma grande marca hoje é como uma “tele serie” com um número ilimitado de capítulos: O papel dos responsáveis é garantir a história da marca, que deve ser criada, planejada, nutrida, protegida e atualizada permanentemente.

Arelado a essas questões, uma pesquisa do instituto *Hanley Wood*, em 2013 (citado em Terenzo, 2016), apresentou que 78% dos diretores de marketing de empresas acreditavam que conteúdo é o futuro do marketing e 2/3 dos profissionais de marketing pensam que conteúdos de marca são mais importantes que Relações Públicas, e-mails diretos e publicidade impressa. Ou seja, conteúdo é uma das coisas mais valiosas atualmente. Para tudo que se busca, querer saber se, no fundo, há algum conteúdo relevante por trás. O melhor jeito de consumir novos conteúdos é envelopando-o em grandes histórias. É por isso que dominar essa metodologia é tão importante para o mercado.

Essa evolução do tema dentro das organizações auxilia executivos a otimizarem seus principais atributos, liderança, engajamento e disseminação de cultura e valores. E, para as marcas, não se trata mais de desenvolver uma boa campanha de comunicação, mas sim de transformar a história da marca num verdadeiro universo criativo desenvolvendo conteúdo autoral e transformando investimento em ganhos financeiros. Cada vez mais empresas estão criando departamentos de *Storytelling*, a cada dia estão surgindo novos cargos como “Diretor de Transmídia” e internacionalmente as estratégias de “*Branded Content*” estão sendo alinhadas dentro das grandes multinacionais de forma transversal com seus fornecedores.

Com o objetivo de vencer a guerra pela atenção do consumidor e alinhar conhecimento entre colaboradores, ensinar consumidores sobre os benefícios de produtos, gerar conexão entre colaboradores e formando comunidades de fãs da empresa, as histórias ganham a atenção dos negócios.

### 2.3.5 Negócios que incorporam o (*Self*) humano

Dentro desse enquadramento, fica evidente que muitas dessas estratégias de *Storytelling* vem acontecendo nos ambientes de compartilhamento de conteúdo entre pessoas e interação diária,

---

<sup>12</sup> Disponível em: <https://storynet.org/>

principalmente pelas redes sociais. Porque, como visto anteriormente (secção 2.2.2) nas redes sociais, é mais comum as pessoas se sentirem falando com outra pessoa do que com uma empresa, isso se deve por várias razões, entre elas um exemplo simples, como a marcação do nome do consumidor. Ser chamado pelo nome, traz uma sensação de importância e atenção que naturalmente mantêm as pessoas ligadas. Sabendo usar essas estratégias como histórias, diálogo, marcação de *hashtags* (#) criam-se laços, muitas vezes sensíveis, repletos de emoções e afetos, ou seja, de humanidade.

De acordo com Carrera (2016, p. 14), “humanizar seria oferecer aos sujeitos mais um ator social disponível à conversação, interessante e relevante o suficiente para envolver-se em diálogos espontâneos sem foco na característica comercial da comunicação marcaria”. O que é percebido, é que essa repercussão permitida pelas redes sociais pode tanto ultrapassar a característica marcaria quanto o ambiente digital. As interações presenciais se apresentam como extensões dessas práticas, a teoria da convergência (Jenkins, 2015; Kotler et al., 2012, 2017), que sugere de unir forças entre o online (digital) e o offline (tradicional), vem se apresentando em muitos casos de sucesso. Conforme o cenário que se apresenta, não se trata só de presença online e sim de estratégias de onipresença (online e offline).

Diante da repercussão positiva e da ampliação do engajamento com estas estratégias afetivas permitidas pelas redes sociais, as empresas começaram a acreditar que esta seria a maneira mais eficiente de participar destas dinâmicas de sociabilidade. Nesse contexto, a seguir, serão apresentadas empresas e campanhas que oferecem atores sociais interessantes e relevantes que incorporam o espírito humano e envolvem a audiência no que esta tese entende por “nova narrativa comunicacional da era pós-digital”.

O primeiro desses exemplos é o caso da rede de hotéis, *Room Mate*. Com mais de vinte hotéis em mais de dezesseis cidades pelo mundo, o *Room Mate Hotels* é uma empresa espanhola que vem surpreendendo o mercado hoteleiro com uma proposta de valor inovadora, dando rosto, nome e personalidade a cada hotel da rede. Com o *slogan* “A melhor maneira de viajar é visitando amigos!”, a aposta da rede é que o hóspede se sinta na casa de um amigo fictício que transmite sua personalidade na decoração, nas sugestões dos seus locais preferidos e nas postagens das redes sociais. Em destaque na Figura 17, uma apresentação de um dos *Room Mate* em Barcelona é feita pela “Carla”, que de forma afetiva pede para que os amigos se sintam em casa:

Figura 17: A apresentação do Room Mate Carla em Barcelona



Fonte: <https://room-matehotels.com/pt/carla/>

Segundo informações da página do hotel, no *link* chamado “O começo”, tudo teve início num *Happy Hour* quando três amigos, Kike, Carlos e Gorka, mencionaram como nenhum hotel em Madri satisfazia suas necessidades e as de seus amigos. Então, eles começaram a se perguntar o tipo de hotel que eles gostariam de ficar se estivessem indo para uma cidade como Madri ou Paris, por exemplo. Chegaram à conclusão de que deveria haver um no coração da cidade, com uma decoração original e um preço razoável, sem tantos extras e serviços que raramente são usados e com uma sensação pessoal natural. “Porque a única coisa que você realmente precisa enquanto “explorador” numa cidade é de um bom café da manhã” (*site*).

Assim, eles abriram o primeiro hotel, o *Room Mate Mario* (Figura 18), no centro de Madrid. Na apresentação, o Mario, avisa que não estará para receber os amigos, mas que deixou a chave na recepção.

Figura 18: A apresentação do Room Mate Mario em Madrid



Fonte: <https://room-matehotels.com/pt/mario/>

Impressionados com o entusiasmo demonstrado pelos consumidores e pela mídia, decidiram iniciar uma cadeia de hotéis e apartamentos urbanos. Com isso, a rede vem apresentando propostas humanizadas do negócio, tornando-os acolhedor e diferenciado dos demais modelos padronizados das cadeias de hotéis existentes.

Pela análise das informações fornecidas pelo site e pelas palestras proferidas pelo próprio presidente da rede, Enrique Sarasola, o nome, o rosto e a personalidade de cada hotel, busca conectar os hóspedes com a identidade do destino e o *design* dos hotéis, muito mais do que com a identidade da empresa. Segundo o Sarasola, em uma de suas entrevistas no canal do YouTube (2012), o foco da estratégia de marketing está na localização dos hotéis (centro), na comunicação (Wifi total), no design (cada hotel um mundo), no tratamento amigável (humanizado) e no café da manhã até às 12h. O que intitula como o foco nos serviços dos três “Bs”, *Bed, Bathroom, Breackfast*.

Em se tratando da comunicação, a rede tem uma forte presença *online* estando ativamente presente em sete plataformas como o Facebook (mais de 65mil seguidores); Instagram (mais de 22 mil seguidores); Twitter (mais de 129 mil seguidores), LindedIn (mais de 26 mil seguidores); Goggle + (mais de 156 mil seguidores); Youtube (mais de 667 inscritos e mais de 62 mil visualizações); e um blog chamado, “*You are it*”. Neste último, apresenta matérias sobre tendências, inovação, destinos, comportamentos e acontecimentos que podem ser comentadas e compartilhadas pela rede dos usuários.

Todas as plataformas são facilmente acessadas pela integração com a página principal da rede de hotéis, onde é feito as compras de hospedagem. Esta integração permite um modelo mais uniforme e eficaz de comunicação, e é feita através de *links* que direcionam os utilizadores e interligam todas as mídias da rede (transmídia).

No YouTube são contadas várias histórias sobre as escolhas de comunicação, marketing e proposta de valor da empresa. Em um dos programas exibidos pelo canal, Sarasola, fala do seu tempo de atleta de elite e do impacto disso na sua visão pessoal e de negócios: “Eu sou o primeiro cliente do meu hotel, como esportista vivi muito tempo em hotéis e me coloco no lugar dos meus colegas de quarto (hóspedes) e sei o que não quero em um hotel”. E complementa: “Internet não é publicidade, é para falar com os clientes” (YouTube, 2012).

Estendida por essas ações, o relacionamento *offline* com o consumidor se estreita. A rede realiza e é parceira de vários e constantes eventos promocionais, desde a inauguração dos terraços a exposição de artistas locais. Muitas vezes fazendo da sua própria fachada, um outdoor<sup>13</sup>. Um outro

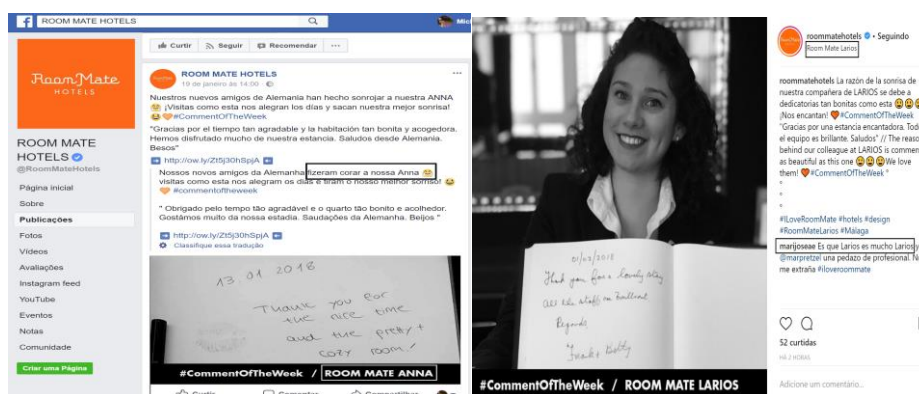
---

<sup>13</sup> Disponível em: <https://www.yorokobu.es/coca-cola-light-celebra-su-25%C2%BA-aniversario-con-una-lona-gigante/>

exemplo, é que a rede envolve os consumidores e colaboradores em campanhas, em alguns casos, para escolher um próximo rosto de algum novo hotel<sup>14</sup>.

Nessa humanização, que o hotel *Room Mate* imprime identidade a cada hotel, mescla gêneros e traços de personalidade, os indícios dos vários personagens que representam a empresa aparecem em alguns diálogos das suas redes sociais. No primeiro *post* da Figura 19, feito no Facebook, o narrador se aproveita do comentário do hóspede para reforçar a humanização do hotel ao dizer: “Anna ficou corada”, já no segundo diálogo na rede feito no Instagram, nos elogios à funcionária do hotel, a consumidora responde do mesmo modo, como se estivesse falando de outra pessoa ao dizer, “é que Larios é muito Larios”.

Figura 19: Diálogo nas redes sócias do hotel



Fonte: Facebook (@RoomMateHotels) e Instagram, 2018 (@roommatehotels).

De acordo com esses diálogos retiradas de algumas das redes sociais da empresa, percebe-se um **narrador**, alguém que dá vida aos hotéis como amigos reais, mas não com suas representações diretas. Ou seja, a rede opta por não estender a linguagem na primeira pessoa para as redes sociais, diferente do que aparece na página inicial do site de cada hotel. Nesse caso o protagonista da interação parece ser sempre o narrador. A seguir, a Tabela 14 apresenta os destaques característicos do que os autores chamam de nova narrativa comunicacional:

Tabela 14: Narrativa comunicacional Room Mate

Indicadores da narrativa comunicacional do <i>Room Mate Hotels</i>	Linguagem informal
	Fala através de narrador
	Vários personagens e gêneros

<sup>14</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/user/ILoveRoomMate/videos>



	Atribuição de emoções humanas aos hotéis
	Multiplataformas interligadas
	Uso da # para criação de quadros e comunidades
	Participação da equipe ( <i>staff</i> ) nos posts, vídeos
	Conta a própria história

Fonte: Elaboração própria.

A segunda empresa a chamar a atenção da pesquisadora desta tese foi o Zeca Aveiro. O Zeca Aveiro é uma loja portuguesa de cafetaria, produtos tradicionais e turismo que como consta no próprio nome, da cidade de Aveiro. Também estende seus serviços para passeios de grupo pela cidade em barco moliceiros e *tuck tuck*<sup>15</sup>. Seu *slogan* “Dezenas de pequenas coisas de Aveiro, numa aposta consistente naquilo que de perfeito toda a região produz e oferece a quem a visita...” acredita, que o Zeca é muito mais que um café ou loja de produtos tradicionais. É um local de convívio e amizade em que tem por lema: “Em cada esquina um amigo” (Site, 2018; Facebook, 2017).

A história do Zeca Aveiro começa com uma descrição afetiva na primeira página do site<sup>16</sup> que se inicia com a frase, “Era uma vez”. Na história, é relatado que tudo começou pelo amor de um casal pela cidade, Ana Andrezo e João Bem. Com isso, o filho do casal chamado Afonso, que gostava de ouvir o músico e compositor Aveirense, Zeca Afonso (1929-1987). Desse gostar, fez surgir o interesse por um comércio que tivesse os dois nomes, pensando tanto em homenagear o cantor quanto a cultura aveirense que ele representa. Só que no meio desses casos de amor, pela cidade, pela tradição, cultura e música, surgiu uma personagem chamada Maria Bonita. Ela é uma sardinha colorida, de bolas verde e rosa que está sempre a porta da loja interagindo com os consumidores e sendo protagonista de muitas brincadeiras e postagens nas redes sociais (Figura 20).

<sup>15</sup> Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Tuk-tuk>

<sup>16</sup> Disponível em: <http://aveironosso.pt/zeca-aveiro/>

Figura 20: Diálogos do Zeca Aveiro



Fonte: Instagram, 2018 (@zeca\_aveiro)

A montagem da foto do Cristiano Ronaldo com a Maria Bonita rende boas conexões, principalmente pela representação do ídolo mundial ser português. Na segunda postagem, aparece um cantor no evento da associação José Afonso (Zeca Afonso) que destaca de forma emotiva: “O Zeca está em casa”. O marketing da loja essencialmente usa bem a convergência entre a comunicação tradicional e digital propondo eventos dos fãs do músico, além de serviços turísticos que valorizam a cultura da cidade e de Portugal como um todo.

Embora o nome da loja seja uma homenagem ao músico aveirense Zeca Afonso e muitas vezes ele apareça nos diálogos das redes sociais, além de várias outras referências a sua história, é a sardinha, uma representação típica da cultura portuguesa que ganha a afeição do público. Das outras representações que o Zeca Aveiro transmite, há também as questões de adequação às multiplataformas, na entrada da loja existe um azulejo fixado com versos do músico e um QR Code que ao ser lido por um leitor de smartphone direciona para o site. No site os indícios de que a empresa entrou na era pós-digital, transmídia, afetiva e colaborativa com o chamado “Contos originais aveirenses”, “Marca Aveiro é nosso”, “As “cidades comércio nosso”. Nesses *links*, o visitante tanto descobre a história da loja como a de outros comerciantes de Aveiro.

Em se tratando da comunicação, a loja tem uma variação interessante, oferece mais duas páginas fora o site da cafetaria, conforme a temática de busca, divididas em Turismo e Loja online<sup>17</sup>. Sua presença online está em três plataformas, os sites, como já mencionado, o Facebook (mais de 18 mil seguidores) e o Instagram (mais de 2 mil seguidores). Todas as plataformas são facilmente acessadas pela integração com a página principal do site. Na interação com os consumidores, apresentado na Figura 21, também faz uso de outras estratégias humanizadas e contextualizadas com

<sup>17</sup> Disponível em: <http://www.zeca.pt/> ou <http://zeca.tictail.com/>

a era pós-digital. Em um *post* faz pergunta direcionada ao consumidor e na resposta ganha a oportunidade de trocas bem-humoradas com a Maria Bonita numa abordagem de empoderamento feminino dizendo que a mascote falou que “Gente gira (bonita/legal) não se preocupa com tentações”. Na outra postagem, a Maria Bonita usa uma linguagem atual e divertida para avisar que seu “Crusch” (paquera) é o Cristiano Ronaldo e ainda utiliza a *hashtag* #CR7 com o emoji do coração.

Figura 21: Diálogos da Maria Bonita



Fonte: Instagram, 2018 (@zeca.av).

De acordo com a comunicação apresentada nas imagens retiradas das redes sociais da empresa, percebe-se nas representações interativas com o público que além de um narrador, existe um personagem, o Zeca e uma mascote, a Maria Bonita. Ou seja, a loja opta por estender para as redes sociais a linguagem na primeira e terceira pessoa. Nesse caso, o protagonista da interação é sempre a personagem de maior audiência. A seguir, a Tabela 15 apresenta os destaques da narrativa comunicacional do Zeca Aveiro:

Tabela 15: Narrativa comunicacional Zeca Aveiro

Indicadores da narrativa comunicacional do Zeca Aveiro	Termos atuais das redes sociais ex: “Crusch”
	Uso de Emojis e Hashtags
	Conteúdo bem-humorado
	Mascote
	Linguagem informal
	Dois personagens (personas)
	Empoderamento feminino
	Eventos e atividade culturais (turismo e música)

Fonte: elaboração própria.

A terceira empresa modelo de nova narrativa comunicacional apresentada aqui, é uma empresa brasileira, o Curió. O Curió é um bar estilo boteco de pratos e petiscos tradicionais do nordeste brasileiro, fica na cidade de Natal, Rio Grande do Norte, no turístico bairro de Ponta Negra. Foi idealizado por três sócios, Heitor, Felipe e Thiago que alinham uma carência da cidade por bares com característica de boteco nordestino, com as raízes e cultura do povo sertanejo relembrando seus pais e avós.

Nele, os turistas e moradores encontram diversos objetos na decoração que remetem a cultura do nordeste do Brasil e mais precisamente, o “potiguar” (denominação dada a quem nasce no Rio Grande do Norte). Desde o nome, Curió, pássaro típico da região, até a linguagem com representações de gravuras estilo cordel (gênero literário da cultura popular brasileira). No local e nas redes sociais, a presença de um bode empalhado como recipiente de cachaça para degustação dos consumidores, na sala de espera, é um espetáculo à parte. Nele, existe duas placas, uma para tirar foto e a outra para provar da cachaça chamada popularmente de “mijo de bode”. Na Figura 22 é possível ver nos diálogos a linguagem usual do nordestino brasileiro, mas a associação de antropomorfismo com o bode. No segundo *post*, destaca-se o *feedback* imediato do narrador, no mesmo tom (sem sair do personagem), instigando a continuação do diálogo com o consumidor.

Figura 22: Diálogos do Curió (Bode)



Fonte: Instagram, 2018 (@sigacurio).

A brincadeira gera uma boa interação nas redes sociais, principalmente por gerar conexão direta com quem viveu e vive muitas dessas experiências culturais do nordeste do país. Na decoração, o rústico e o moderno caminham juntos recriando o ambiente das velhas mercearias, há balanças,

suporte de rolos de papel de embrulho, gaiola, imagens de santos, defumadores, funis de alumínio, máquina de costura, rádio valvulado, entre outras decorações do passado<sup>18</sup>.

Em se tratando da comunicação online, o restaurante aposta na forte presença no Instagram com mais de 25 mil seguidores e bem menos no Facebook com apenas mais de 1 mil seguidores, uma vez que, é a rede que mais cresce para as propostas de negócios e alcance dos jovens, pode ser uma estratégia do marketing do restaurante. Estendendo esse relacionamento para o ambiente presencial, o restaurante oferece um calendário fixo de eventos semanais, entre o dia de pratos específicos, como a feijoada do domingo, o samba e chorinho da terça e quarta-feira, sorteios e transmissão de jogos ao vivo em eventos específicos.

Como estratégia para atrair o público familiar, o local, com proposta de “Boteco Gourmet”, também oferece um espaço *kids* com recreador infantil, estreitando assim, o relacionamento com os pais que muitas vezes deixam de sair para bares e restaurantes por não ter com quem deixar os filhos.

Figura 23: Diálogos do Curió dia dos pais



Fonte: Instagram, 2018 (@sigacurio).

De acordo com a observação dos diálogos nas redes sociais, foi possível perceber a presença de um personagem narrador que não se contradiz na identidade e personalidade da empresa. Ou seja, é coerente com a proposta e filosofia do local em todos os posts analisados, quem fala parece ser o típico nordestino que age da mesma maneira que se comunica nas redes.

<sup>18</sup> Disponível em: <http://www.revistadeguste.com/noticia/3443>

Tabela 16: Narrativa comunicacional Zeca Aveiro

Indicadores da narrativa comunicacional do Curió	Foco na cultura popular
	Conteúdo bem-humorado e leve
	Rapidez de resposta
	Mascote
	Discurso coerente com o personagem e filosofia
	Trato informal com o consumidor (como amigos)
	Uso de Emojis e <i>Hashtags</i>

Fonte: elaboração própria.

Outra instituição que vem incorporando o espírito humano, é a Universidade de Aveiro. Sendo referência para outras instituições de ensino a Universidade de Aveiro (UA), em Portugal, situada na cidade de Aveiro, foi criada em 1973 e é considerada por diversos *rankings* internacionais, uma escola de vanguarda reconhecida internacionalmente pela qualidade do ensino, investigação e dotada de um excelente ambiente físico e humano.

Esse vanguardismo se deve a alguns marcos que fizeram a história da UA: Arquitetura moderna, cursos singulares, investigação como pilar, preocupação em formar pessoas dentro e fora de Portugal, a cooperação com a sociedade, modelo organizacional único em Portugal (sem faculdades), entre outros marcos, esta tese destaca a sua forma de comunicação. O destaque na humanização percebida pela pesquisadora, começou com a prática de criação de logos comemorativas, do 40º aniversário ao 44º. A universidade vem transmitindo em seus *slogans* elementos afetivos e humanizados que correspondem ao que as pessoas poderiam atribuir como amadurecimento e evolução, passando de “um campus que pensa” para “um campus que sente” (Figura 24).

Figura 24: Evolução das logomarcas da UA (40º aniversário para o 44º)



Fonte: Google, 2018 (@universidadedeaveiro).

Suposição sustentada pelas palavras do Reitor da época, Manuel António Assunção. Em entrevista para o editorial de aniversário da Revista Linhas (2017, p. 27), fala sobre a filosofia por trás dos *slogans*: “Teremos que continuar a ser um Campus que Pensa. Contudo, não devemos olvidar que fomos sempre e não poderemos deixar de ser um Campus que Sente”. Conclui, “Razão, dimensão social, emoção são facetas indispensáveis na vida de cada indivíduo. Por isso, decidimos que o 44º aniversário enfatizasse essa componente da emoção”. Esses traços humanizados de comunicação, se estendem pelas redes sociais o que vem chamando a atenção de outras instituições.

A universidade tem presença online estando presente em cinco plataformas como o Facebook (mais de 80 mil seguidores); Twitter (mais de 10 mil seguidores); Youtube (mais de 900 inscritos); LinkedIn (mais de 50 mil seguidores); Instagram (mais de 10 mil seguidores). Mas apesar dos números de seguidores, é essa última rede social que vem revolucionando e trazendo linguagem comum entre a instituição de ensino e os alunos. Pensando nos canais e segmentos atendidos pela instituição, os serviços de comunicação, imagem e relações públicas decidiram investir no Instagram para se comunicar melhor com os alunos.

Com um projeto chamado “Embaixadores das Redes Sociais”, a Universidade seleciona e financia “alunos para se comunicarem com alunos” nas redes sociais. Isso vem surtindo um efeito integrador na socialização de alunos, distribuição de conteúdo, relacionamento professor/aluno, parcerias, desempenho e pode-se dizer, “fãs da instituição”. Monitorados pelo setor de Comunicação, esses alunos literalmente se vestem de embaixadores e se apresentam nos *Stories* e *posts* da rede, como repórteres que retratam o dia-a-dia de um aluno na instituição. Refeitórios, alojamentos, posto de saúde, convívios, documentação, candidaturas, turismo, cultura, projetos e uma infinidade de eventos, dos diversos cursos da instituição estão na pauta desses jovens.

Verdadeiros influenciadores digitais que acionam a familiaridade da audiência assim que se abre os *Stories* e aquelas carinhas tão familiares aparecem, relatando os prazeres e as dificuldades ou somente o que está acontecendo dentro do ambiente estudantil, a conexão é imediata. Eles são os “novos consumidores sociais”, a geração que já nasceu com a ideia de ubiquidade digital e não entende o que seria não a ter, naturalmente, a linguagem é comum, leve, bem-humorada, espontânea e autêntica. A Figura 25 apresenta um exemplo do tipo de diálogo proposto, com uma temática familiar e feedback rápido o narrador consegue manter a conversa e a interação:



Figura 25: Diálogo da Universidade de Aveiro



Fonte: Instagram (2018).

Consequentemente, a comunicação *offline* melhora. Com a popularidade e a “fama”, esses estudantes também recepcionam e visitam as instituições interessadas em conhecer a oferta de cursos, assim como coordenam diversos eventos promovidos pela universidade. Segundo o setor de comunicação, muitas instituições estão querendo saber mais sobre essa narrativa comunicacional que tem tornado a linguagem entre alunos, professores, técnicos e audiência, mais fluida. Os *posts* também são repletos de *hashtags* #euescolhoaUA, #boasideias #empreendedorismo #diadamusica.

Figura 26: Diálogos da Universidade de Aveiro com a presença dos alunos



Fonte: Instagram (2018).

Os resultados desses diálogos demonstram que a coerência entre a autoimagem do consumidor com a imagem da empresa (*self*) e com o parceiro (outro) influencia positivamente a percepção do



consumidor sobre as motivações da instituição/empresa. De acordo com a observação dos diálogos nas redes sociais, é possível destacar os seguintes indicadores a seguir:

Tabela 17: Narrativa comunicacional *Room Mate*

Indicadores da narrativa comunicacional da Universidade de Aveiro	Linguagem informal no Instagram
	Fala através de narrador com autoimagem ( <i>self</i> )
	Multiplataformas interligadas
	Uso da # para criação de quadros e comunidades
	Conta a própria história
	Participação da equipe ( <i>staff</i> ) nos posts, vídeos

Fonte: elaboração própria.

A próxima e última empresa citada aqui, é um tanto inusitada, pois é um cemitério, mas foi escolhido propositalmente para exemplificar o poder de personas com linhas narrativas bem definidas numa empresa. Apresentando o Cemitério Jardim da Ressurreição, do Grupo Geraldo Oliveira desde 1973, está localizado em Teresina (PI), Brasil. Desde 2015 se transformou no #Cemi, o mais querido das redes sociais com mais de 160mil seguidores no Facebook e mais de 13 mil no Instagram. Em uma matéria da ADNews, o repórter Gabriel Grunewald (2017) explica que o cemitério já bem tradicional, sabia que precisava atualizar o discurso e convidou uma agência digital para cuidar de sua imagem nas redes sociais. A agência digital CJ Flash<sup>19</sup>, coordenada pelo casal Cynthia Freitas e Eudes Júnior, aceitou a missão e começou a pensar formas para aumentar o engajamento com o público a partir de uma *fanpage* que começaria do zero. A ideia da agência, era trazer mais leveza a um tema tão pesado como a morte.

Assim sendo, a parceria se iniciou em 2015 com mensagens motivacionais que falavam de saúde. Gradativamente as postagens começaram a usar expressões como “estou morto de fome” e “humanização” das estátuas para trazer mais leveza à página oficial. Sendo bem aceita pelos consumidores, a agência pode trabalhar mais ideias no Facebook. Segundo a reportagem, a virada ocorreu quando um *post* usou a liberação do casamento *gay* nos Estados Unidos para falar de cremação (Figura 27):

<sup>19</sup> Disponível em: <http://www.cjflash.com.br/>

Figura 27: Aposto de leveza no discurso do cemitério



Fonte: ADNews (2017).

Desse post, a empresa ganhou uma legião de fãs e defensores, os seguidores multiplicaram, o trabalho da agência que já apareceu em jornais de várias partes do mundo, inclusive destaque na BBCNews. O site da BBC, um dos maiores meios de comunicação do mundo, divulgou uma matéria contando o que há por trás de tanto sucesso: o humor<sup>20</sup>. Com essa repercussão, o tradicional empreendimento do Nordeste do país é considerado e assim se intitula, “o #Cemi o mais querido da internet”. É certo que no início, assim como todo processo de mudança, a empresa teve algumas reações negativas, mas segundo a reportagem, os consumidores logo entenderam que a página não estava brincando com a memória das pessoas que estão sepultadas no cemitério.

A ideia de tratar de modo bem-humorado um tema tão sério, foi um risco, mas partiu da proposta da agencia digital para o Grupo Geraldo Oliveira com um propósito bem definido. A sócia da agência digital, responsável pela ação na fanpage, fala na entrevista para Grunewald (2017): “o grande propósito da página não era fazer vendas de jazigos e sim trabalhar o tema morte deixando-o mais leve, facilitando a atuação do comercial, que é o que vem acontecendo”. A empresa também vem ganhando a atenção dos consumidores com a temática da inclusão a partir da hashtag #PraCegoVer (Figura 28). A *hashtag* é um projeto de mesmo nome (Pra Cego Ver) idealizado pela especialista em Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva e editora de livros com “audiodescrição” nos formatos Braille, Patrícia Silva de Jesus (Patrícia Braille).

---

<sup>20</sup> Disponível em: <https://180graus.com/bastidores-da-midia/cemiterio-jardim-da-ressurreicao-ganha-o-mundo-destaque-na-bbc>

Figura 28: Diálogo humorado e inclusivo



Fonte: Facebook (2018) (@jardimdaressurreicao)

Incentivando a descrição de imagens na *Web*, a idealizadora mantém uma fanpage @PraCegoVer) com mais de 13 mil seguidores. O espaço é para tirar dúvidas sobre o projeto e de como adotar o uso e compartilhamento de imagens com descrição “audiodescrição”<sup>21</sup> para pessoas com ou sem deficiência visual. Com a iniciativa disseminada na Internet a hashtag vem sendo adotada por diversas empresas em suas redes sociais como, a Avon, a Coca-cola, a Boticário e outras.

Com essas ações e à medida que a empresa foi mostrando que as risadas proporcionadas pelos memes nas redes sociais não se estendiam em forma de chacota para o ambiente presencial (*offline*), o cemitério passou a se relacionar muito melhor com os moradores locais e consumidores. De acordo com a coordenadora da ação: “As missas aos domingos estão cada vez com mais pessoas. Há domingos que chega a 400 participantes”. Além disso e pelo fato de o ambiente do cemitério ser agradável, com jardins, a empresa incentiva o uso do espaço para caminhadas e outros eventos.

Deste modo, as principais observações feitas na narrativa do Cemitério Jardim da Ressurreição, estão na inovação e seus desdobramentos indicados na apresentação da Tabela 18, a seguir:

<sup>21</sup> Segundo Patrícia Braille na fanpage @PraCegoVer, é uma tradução que consiste em transformar imagens em palavras, obedecendo a critérios de acessibilidade, respeitando as características do público a que se destina e no caso da hashtag, para que os leitores consigam transmiti-las às pessoas com deficiência visual.

Tabela 18: Narrativa comunicacional Cemitério Jardim da Ressureição

Indicadores da narrativa comunicacional do Cemitério Jardim da Ressureição	Linguagem informal e quebra de tabu
	Autoimagem ( <i>self</i> ) desmistificado
	Uso da # para cultura de acessibilidade
	Propósito acima das vendas
	Memes criativos
	Convergência da comunicação online com a offline

Fonte: elaboração própria.

## CONCLUSÕES DO ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO

Os grandes pensadores da história construíram suas teorizações em momentos de intensa crise. O capítulo 2 identificou inicialmente, que a articulação que nutre as sociologias, são as novas teorizações, os novos problemas e o mundo em crise. Eis o movimento cíclico e oportuno de repensar a condição humana e buscar o progresso. As trocas interdisciplinares que realimentam novas problemáticas no cenário intelectual, entre a filosofia e a sociologia, a história e a tecnologia, a comunicação e a psicologia, a sociedade e as organizações, comprovam que o mundo está vivendo uma nova história. Porém, nessa nova história, percebe-se que o roteiro (*script*) do passado não está sendo compatível com o enredo do presente e, fazendo uso de uma expressão mais digital, com o “conteúdo” do presente.

O cenário se configura em desconstrução, e nessa desmontagem, a desconstrução serve (fazendo uma analogia à escrita) para descobrir partes do texto que estão dissimuladas e que interditam certas condutas. Ou seja, observar tendências (aprender), reavaliar relações estáveis (reaprender), se separar de paradigmas e certezas do passado (desaprender) entre outras coisas, são capacidades cada vez mais necessárias para a nova narrativa da sociedade pós-digital.

De uma maneira geral, as últimas três décadas de história da sociedade fornecem evidências importantes para esta tese, entre as já descritas no texto, a autora destaca na Tabela 2.3.8: Os conceitos sólidos fragmentados (modernidade líquida); a nova narrativa da comunicação (retorno da voz humana); o desejo das pessoas de serem vistas (*Self*) e poder construir ou fazer parte de uma história (historicidade). Pressupostos de uma sociedade que apresenta profundas mudanças comportamentais que afetam os hábitos de consumo e as consequências levam a extinção segmentos inteiros de atividade. Para uma sociedade que era baseada no conhecimento “especializado”, que por si só não produz riqueza, ser também uma sociedade de mercados digitais, integrado (rede) a uma tarefa comum com o consumidor digital, se faz urgente.

Entre outras evidências e consenso do capítulo, o protagonismo dos atores sociais é que vem dando forma à tecnologia de acordo com as suas necessidades, seus valores e interesses, haja vista a integração entre homem e equipamentos sem limites (Internet das coisas) e as redes sociais. Entretanto, esse protagonismo torna-se outro desafio para a sociedade pós-digital, por “não” se tratar mais da antiga máxima o “mercados-alvo” e sim, como construir uma relação afetiva, empática e humana com as pessoas em geral. As organizações de algum modo devem estar em condições de comunicar-se e relacionar-se a experiência do consumidor de forma empática e humana. O fato é que com essas conclusões a sociedade pode traçar as principais linhas de convergência e divergência que imprimem uma identidade na constituição do atual campo da comunicação pós-digital. Se a sociedade mudou, as pessoas e a forma como se comunicam também mudou.

O que se percebe, é que a questão da cultura nacional hoje é muito mais a questão sobre como estamos conectados com todo o resto do planeta. Conhecimento, neste contexto, é cultura e cultura, definida de forma simples, é qualquer transmissão situada de informação entre seres humanos (Bauman). A Internet é agora uma infraestrutura fundamental que suporta a economia e está firmemente na sua segunda fase de desenvolvimento, tendo evoluído de uma rede de dados conectando PCs com fios a uma rede muito mais ampla de novos dispositivos portáteis de telefones celulares para tablets. Isso levanta muitas questões socioeconômicas e políticas importantes para que as partes interessadas considerem, à medida que as economias e as sociedades se tornam cada vez mais transculturais.

As principais descobertas apresentam que o controle, da incontrolável Internet e suas redes sociais estão na mão de pessoas individualmente. Dependendo do modo como são operadas e dos usos que lhes são agregados, é um canal para alcançar o vínculo de confiança e empatia comunicacional entre organizações e consumidores. Nessa tentativa, é percebido que a inovação impõe pré-condições sem preço às empresas como, confiança, diversidade, tempo disponível, troca de ideias e certo grau de informalidade. Mas, muito mais que monetizar, as organizações começam a pensar na possibilidade de um universo empresarial mais divertido. Essa diversão é uma oportunidade que está diretamente ligada aos custos de colaboração, grandes parceiros e integração de consumidores nos processos da empresa, não são mais privilégios das grandes corporações. Isso significa que a empresa tradicionalmente isolada mudou para novas formas de organizações em rede, colaborativa, social, criativa e cocriada.

Nesse ambiente cada vez mais “não familiar e não mapeado”, cresce a carência de ferramentas que complementem as habilidades dos negócios, a imaginação, a criatividade, e o pensar fora da caixa do *design thinking* apresenta-se como um tradutor dessas ideias. De fato, as TICs tornaram possível chegar aos consumidores de formas inovadoras e através de uma multiplicidade de canais, mas a ferramenta mais poderosa continua sendo “as pessoas”.

Tabela 19: Síntese das contribuições teóricas e dos principais teóricos que indicaram a construção do Modelo BAP

SOCIEDADE (2.1)		COMUNICAÇÃO (2.2)		EMPRESAS (2.3)	
Temas	Teóricos	Temas	Teóricos	Temas	Teóricos
Modernidade líquida	Bauman (2001)	Aldeia global/Meios de comunicação extensão do homem/ Cibercultura	McLuhan (2005); Lévy (1999); Lemos (2004)	Economia Afetiva (atenção)	Jenkins (2015); Medina (2008)
Novas sociologias	Corcuff (2001); Grácio (1992); Alves (2010)	Web 2.0	O’Reilly (2005; 2007);	Modelo de negócios/ <i>Canvas</i>	Osterwalder (2004) Osterwalder e Pneur (2010)
Voz humana nos mercados	Meira (2013) Levine, Locke e Searls (2009)	Comunicação das coisas (IoT)	Lemos (2013)	<i>Design Thinking</i> (Mapa de empatia)	Brown (2010); Vianna (2012).
Pensamento comunicacional	Miège (2016); Sousa, (2003),	Cultura da convergência /Transmídia	Jenkins (2015); Massarolo (2013); Gomez (2017)	Personalidade/ Identidade da marca Antropomorfização	Aaker (1997); Fournier (1998) Epley, Waytz e Cacioppo, (2007); Carrera (2016)
Mundo Plano	Friedman (2005)	Afeto no trabalho	Stark e Crawford, 2015	Persona	Cooper (2004) Pruitt e Adin, (2006); Mikkelsen e Lee, (2000)
Rede mundial de comunicação	Schmidt e Cohen (2013); Castells (2016)	Marketing 4.0/Marketing de conteúdo	Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017)	<i>Self</i>	Goffman (1981); Blumer (1969); Kotarba e Fontana, (1987); Carrera (2016)
World Wide Web	Burners-Lee, 1998; Aghaei, Nematbakhsh e Farsani (2012)	Design comunicacional	Erika Hall (2018)	<i>Storytelling</i>	Xavier (2015); Palacios e Terenzo (2016)
Pós-digital	Longo (2014)	Consumidor social	Galindo (2012)	Capital Humano	Schultz (1961) e Gary Becker (1994); Xavier (2015)
<b>Cultura pós-digital</b>		<b>Nova narrativa comunicacional</b>		<b>Afetivas e empáticas</b>	
Historicidade		Afetividade e empatia nas ações comunicacionais		Estratégias onipresentes online e offline Modelo de negócios com <i>Self</i>	



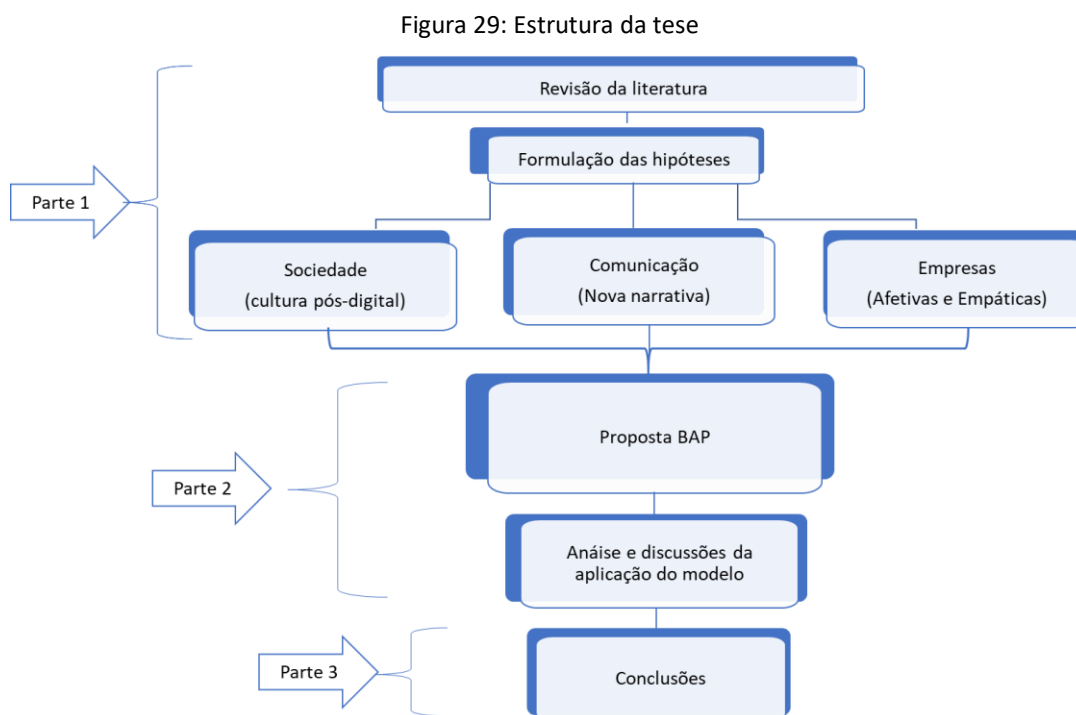
## CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

### INTRODUÇÃO DA PARTE 2 DA TESE

Este capítulo corresponde a segunda parte da tese, inicialmente, justifica e apresenta as opções metodológicas adotadas para a proposta do modelo BAP, seguidas da orientação dos objetivos e questões de investigação, instrumentos e indivíduos da coleta de dados e análises. Para tanto, o enquadramento teórico foi o ponto de partida. Entende-se que em qualquer domínio do conhecimento e, especificamente para o caso da área de estudo desta tese, ciências sociais, o enquadramento teórico é um ponto determinante, porque permite um conhecimento mais aprofundado dos objetos e hipóteses do estudo, ao mesmo tempo em que direciona as escolhas metodológicas que permitem contraste com o estudo empírico.

### 3.1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO E OPÇÕES METODOLÓGICAS

A tese está dividida em três partes principais como apresentadas na Figura 29: O enquadramento da investigação; a metodologia com a proposta (descrição) e aplicação do modelo BAP e as conclusões da investigação. Cada parte, está responsável por responder à uma subquestão da questão principal desta tese.



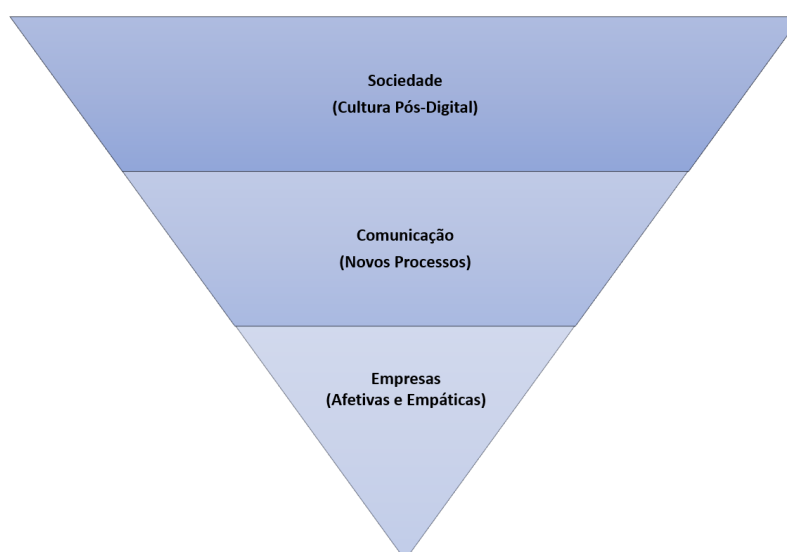
Fonte: elaboração própria.



Desse modo, por entendimento de que com as mudanças de hábitos da sociedade ocorridas na era digital deram início a uma nova narrativa comunicacional ainda não compreendida na sua totalidade, principalmente pelas organizações, assume-se uma emergência de adequar a comunicação de empresas ao que se sugere ser a era pós-digital. Com base em um referencial teórico integrativo e exemplos de empresas que sugerem uma prática de nova narrativa comunicacional, propõe-se o modelo *Business Affective Persona* – BAP. Para nomear o modelo, o termo em inglês foi elaborado na intenção de antecipar os possíveis erros de interpretação das hipóteses e objetivos desta tese, sua tradução para o português de “Pessoa Afetiva de Negócios”, gera dificuldade em enquadrar os estudos teóricos para além da psicologia.

Partindo desses pressupostos, o enquadramento teórico seguiu um raciocínio de cone invertido, do contexto macro para a “macro ideia” que procura criar valor e satisfação, gerindo relacionamentos vantajosos para ambas as partes, consumidor/empresa. A estrutura de cone invertido idealizada para grupos terapêuticos, pelo psiquiatra e psicanalista suíço, Enrique Pichon Rivière (1907-1977) citado por Aschidamini e Saupe (2004), serve de inspiração para o contexto desta tese, por se assemelhar a lógica proposta por ele, no qual, na base do cone localizam-se os conteúdos “explícitos”; no vértice encontram-se as situações universais ou “implícitas” e entre ambas o movimento dialético da indagação e esclarecimento. Assim sendo, o enquadramento conceitual fundamentou-se nestas três áreas centrais representadas pela Figura 30 de cone invertido a seguir:

Figura 30: Áreas centrais do enquadramento teórico da investigação



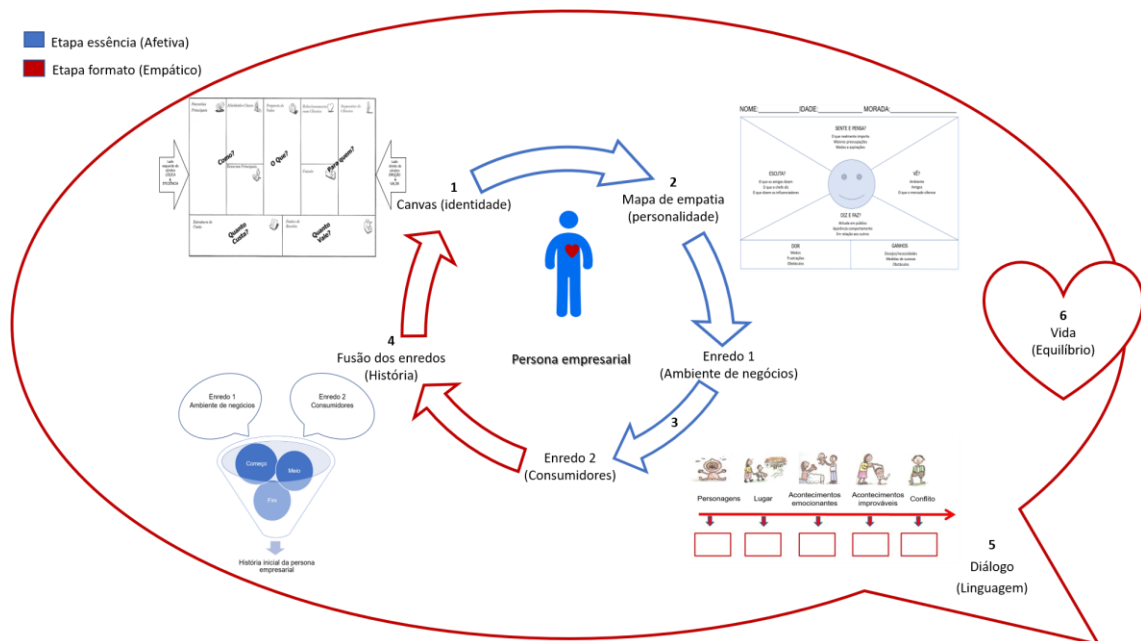
Fonte: elaboração própria.

As principais diretrizes teóricas relacionadas ao modelo proposto nesta tese, são as dos aspectos das tendências sociais e psíquicas humana. Este fato se justifica não só pela mudança de

hábitos das pessoas com a era pós-digital e da forma como empresas conduzem essa relação, mas também, pela comunicação ser além de uma necessidade humana, um ato de transmissão e contato. De acordo com o referencial teórico e principalmente, em um mundo onde as pessoas são dependentes econômica e socialmente, existe uma necessidade de trocar, conectar, de afeto, de empatia e de compartilhar as mais diversas experiências de vida com alguém. Partindo dessa premissa de transmissão e contato, similarmente, esta tese passa a assumir esses dois atos de comunicação como, categoria essência (afetiva) e formato (empático), representadas no modelo BAP como etapas 1 e 2 do processo prático de transformar uma empresa em, a grosso modo, “alguém”. Praticamente, todas as principais diretrizes desta tese se apoiaram nas contribuições da psicologia, uma prova de que as discussões em torno da humanização, usando as palavras de Bueno (2002), se destacam a medida que as pessoas, os gestores, comunidades e governos se conscientizam que a vida está acima de tudo e não subordinada a tudo.

A partir das áreas das ciências sociais, especificamente, da sociedade, comunicação e marketing, empreendedorismo, design, administração, psicologia e outras, procurou-se resgatar alguns pontos-chave sobre cada abordagem que compôs o modelo BAP. Todas as temáticas, seguidas pelo contexto dos desafios empresariais da era pós-digital e uma amostragem de diálogos que sugerem que a “nova narrativa comunicacional” acontece em um contexto afetivo e empático. Dessas áreas centrais, são apresentados uma revisão de literatura transversal e narrativa, que proporcionaram o desenvolvimento do desenho do estudo empírico a seguir:

Figura 31: Modelo teórico Business Affective Persona – BAP



### 3.2 O MODELO *BUSINESS AFFECTIVE PERSONA* – BAP

Para melhor compreender a realidade proposta e ponderando o entendimento de uma nova narrativa comunicacional da era pós-digital, sugere-se um modelo afetivo para que as empresas espelhem a comunicação entre pessoas e criem seu próprio *self*, sua persona empresarial. Em português *Self* significa, si mesmo, numa abordagem da psicologia chamada construcionismo social, os teóricos entendem o *self* como discurso que ajuda a descrever o aparelho psíquico interno à existência (Guanaes & Japur, 2003). Para estabelecer uma linguagem consensual, a expressão “*self* da empresa” será empregada aqui, para especificar a perspectiva dos teóricos construcionistas sociais (secção 2.3.1) que percebem o *self* como “o eu existencial na sociedade”, um “produto da ação-conjunta”, um “contínuo fluxo da atividade comunicativa humana” (Goffman, 1981; Blumer, 1969; Kotarba & Fontana, 1987; Jung, 2011). Ou seja, uma forma de educação de dentro das empresas para fora, com projeções melhores de si.

Na proposta em questão, uma adaptação dos modelos já existentes dos métodos *Business Model Canvas* (Osterwalder 2004; Osterwalder & Pigneur 2010, 2011; Meertens et al., 2012; Dudin et al., 2015; Souza, 2014), Mapa de Empatia (Xplane, 2017; Gantner, 2017; Silva, Correa, & Souza, 2016), *Storytelling* (Xavier, 2015; Palacios & Terenzio, 2016; Sisto, 2001, 2007) e *Persona* (Cooper, 2004; Pruitt & Adlin, 2006; Mikkelsen & Lee, 2000) focados na empresa e seus consumidores, significa construir um perfil “humano” da empresa no propósito de fornecer uma base comum (empática) no processo de comunicação com os consumidores. Na prática, BAP é um modelo afetivo de gestão da comunicação para gerar uma conscientização sobre quem a empresa é (*self*) e como quer ser percebida junto aos seus públicos, mantendo a vigilância sobre a coerência entre o discurso e a prática, de forma empática. Acredita-se que a junção das estratégias persuasivas e comerciais apresentadas a seguir podem atender as expectativas tanto da organização quanto do consumidor na construção não só de um personagem, mas também na disseminação da sua história de vida e diálogo.

A essência do modelo BAP, é ser um processo de comunicação afetivo e empático entre empresas e consumidores. O que o difere dos métodos *persona*, *brand persona* (Herskovitz & Crystal, 2010; O’Shaughnessy & O’Shaughnessy, 2000) ou *avatar* (Hemp, 2006; Ernest, 2010; Silva, 2016), além da sistemática proposta na condução para se chegar ao *self* da empresa, é o foco nos aspectos humanos da afetividade. Os estudos há muito se concentram na marca (Aaker, 1997; Fournier, 1998) como a principal responsável pelo efeito de antropomorfizar (Rauschnabel & Ahuvia, 2014; Hudson et al., 2015) a interação emocional humana de consumidores com a representação de empresas. Nesta tese, por sua vez, é proposto um modelo que evidencie que alguns personagens podem criar vida própria e construir interações com os consumidores sem que haja, de forma direta, efeito de

associação com à marca (Letheren & Kuhn, 2016).

Admite-se, portanto, que quando há o distanciamento da percepção da marca como uma representação de empresas impessoais para personagens afetivos repletos de historicidade (Grácio, 1992), os consumidores começam a interagir com esses personagens como se fossem humanos, ou seja, a empresa passa a “ser” um ator social com o qual as pessoas podem interagir. Contudo, ao compreender que a construção da persona empresarial empática nos diversos canais de um setor de comunicação, nem sempre seguirá caminhos simplificados na busca por apresentar uma identidade relevante a socialização, esta tese, em se tratando de um modelo de comunicação, buscou apoio no trabalho das autoras Bucholtz e Hall (2005), que analisam a identidade produzida na interação linguística. Assim como Foucault (Souza, 2003), define que a identidade é um discurso, não é algo fixo (secção 2.2), as autoras Bulcholtz e Hall (2005) propõem em um de seus trabalhos, uma estrutura para a análise da identidade produzida na interação linguística, com base nos cinco princípios apresentados na secção 2.3.1.

Diante dessa abordagem, de produção identitária produzida na interação linguística, o trabalho tem como hipótese que a transformação de uma empresa em um ator social, segue princípios similares a do contexto humano, revelando uma produção de si igualmente social, contínua e flexível (Carrera, 2016). Com base nesses princípios que combinam com os métodos escolhidos para a construção do modelo BAP, segue algumas orientações que antecedem a operacionalização do modelo:

### **Setor foco de aplicação**

Para que o modelo funcione é proposto um passo a passo, como um guia de criação da persona da empresa, da sua história e diálogo, como um regulador de boas práticas a ser executado por empresas que queira se adequar à narrativa comunicacional da era pós-digital. Pensado para o uso do setor de comunicação, marketing e imagem das empresas, o modelo BAP requer engajamento dos diversos setores da empresa e do relacionamento com os consumidores. Tratando-se de um modelo de gestão, sua aplicação deve ser conduzida por um facilitador, especialmente, líderes dos setores envolvidos.

### **Composição da equipe**

Nesse fluxo, recomenda-se a esse (s) facilitador (es), inicialmente, estudar além da proposta em questão, o número de encontros (reuniões), a quantidade de funcionários que participarão do processo e as necessidades físicas e materiais (Ex: Sala, quadro, TV, data show e etc.). O modelo BAP

prevê que a quantidade de funcionários de uma empresa pode variar bastante. Nesse caso, sugere-se que a organização avalie entre aplicá-la com as pessoas da linha de frente do setor de comunicação, marketing e imagem, representantes de cada setor ou colaboradores voluntários.

### Contexto de criação

Por toda essa logística de envolvimento e melhoramento da comunicação em todas as esferas da empresa, a persona empresarial surgirá dentro dos contextos de *Design Thinking* (Simon, 1981; McKim, 1973; Buchanan, 1992; Vianna, 2012; Brown, 2010) e *Storytelling*. O primeiro contexto, foi escolhido por ser um método visual e entendido como uma disciplina que usa a sensibilidade e os métodos do *design* para combinar as necessidades das pessoas com o que é tecnicamente viável como estratégia comercial e de valor. Bem como, uma forma de pensar 2.0, ágil, lúdica, criativa e focada em soluções. Neste contexto de ideação<sup>22</sup>, característico do *Design Thinking*, ao compor uma equipe multidisciplinar com *background* diverso cria uma rede de infinitas possibilidades. Todas as pessoas são bem-vindas, mas como nem todas as empresas vão ter uma equipe de antropólogos e cientistas sociais para ajudar, a proposta é inovar, criar situações com as ferramentas e os indivíduos afetados que o modelo sugere.

O segundo contexto pelo qual a persona empresarial surgirá, foi escolhido por *Storytelling* ser atualmente uma das técnicas mais utilizadas pelos meios de comunicação, marketing e publicidade de empresas para gerar interação, iteração e despertar a atenção e as emoções das pessoas. Ao mesmo tempo, a técnica dispõe de características específicas da narração que facilitam e geram discussões profundas na base empresarial. Agregada a essas questões, a própria interpretação dos termos, pelos especialistas, enquadra-se com a proposta do modelo BAP. Segundo Palacios e Terenzzo (2016), na construção da narrativa, o *Story*, é a essência do que está sendo contado, os fatos concretos, o contexto, o momento específico, os personagens, os ambientes, os acontecimentos; e *Telling*, é a forma, o drama, a emoção, a edição, a entonação diferente, a luz, as cores, ou seja, todos os efeitos que vão dar o tom para a história.

De tal modo, o modelo BAP parte do princípio de que, assim como o pensamento visual do *design* pode ajudar a imaginar uma persona empresarial, a narrativa, conteúdo do *Storytelling*, pode auxiliar a comunicá-la de forma eficiente pelos diversos canais da atualidade (Terenzzo, 2016; Jenkins,

---

<sup>22</sup> Ideação, ato ou efeito de idear, de criar na mente ou de conceber, processo pelo qual se formam e relacionam ideias e conceitos. In Dicionário infopédia da Língua Portuguesa [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2018. Disponível na Internet: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/ideação>. Acedido em: 12 jun. 2018.

2015). Compreender essa logística é pressupor que a narração da persona empresarial tirará proveito do poder desses métodos para minimizar a descrença sobre o desconhecido.

Primordialmente, é preciso lembrar que a proposta metodológica de construir uma persona empresarial empática para ambientes comunicacionais entende que a construção do *self* da empresa obedece aos mesmos preceitos de produção identitária (Bucholtz e Hall, 2005) das pessoas. Esse entendimento está apoiado em todo o enquadramento teórico da tese, mas alguns estudos são destacados aqui para compreensão do desencadeamento lógico das ideias que a BAP apresentará a seguir.

O primeiro deles, é o trabalho de Alan Cooper (2004), por seu papel na humanização da tecnologia através do seu trabalho inovador em *design* de *software* sobre personagens fictícios (personas). O segundo é Silvio Meira (2013) e a ideia-força de que mercados são conversações entre pessoas conduzidas em uma voz humana. Seguidos, o trabalho de Alexander Osterwalder (2010), sobre a ontologia do modelo de negócios *Business Model Canvas* e subsequentes sugestões de ferramentas de *Design Thinking* como as de Tim Brown (2010) e Maurício Vianna (2012). Em terceiro, os estudos de Fernando Palacios e Martha Terenzo (2016) de iniciativa estratégica comunicacional com *Storytelling* para aplicação em empresas. Adicionalmente, os estudos de Fernanda Carrera (2016), a respeito da atuação da marca no ambiente digital e suas estratégias dentro das dinâmicas sociais da rede na qual se insere. E por último, o trabalho da cofundadora e diretora de estratégia da *Mule Design Studio* e autora, Erika Hall (2018) com as pesquisas sobre *design* conversacional.

### **Veiculação (divulgação e linguagem)**

Com base nesses conceitos e tendo em vista que as organizações se reconstruem, alicerçada nos sujeitos que a integram, a cada momento em que o seu contexto social se reestrutura (Capítulo 2), o modelo BAP é proposto em um desenho interativo (permite comunicação em dois sentidos) e iterativo (repetível). Assim sendo, o mesmo preceito cíclico valerá para a veiculação da história dessa persona empresarial. Melhor dizendo, sendo uma produção para os meios de comunicação da era pós-digital, se utilizará da conexão generalizada e das vantagens das redes sociais, ciente da onipresença das estratégias a atual era. No momento do século XXI a cibercultura é que vem ditando a narrativa comunicacional, o mesmo pode não valer para outro contexto ou momento social. O mais importante é a organização estar disposta à mudança necessária para acompanhar e se adaptar à nova narrativa comunicacional da era pós-digital.

Outra questão importante, ainda sobre a veiculação da história do personagem, é a adaptação às diversas plataformas. Uma vez pronta a primeira versão da história, a divulgação por parte do setor de comunicação deve ser cuidadosamente formatada para cada plataforma e redes sociais utilizadas

pela empresa. Replicar a história sem adaptá-la ao canal, é perder conteúdo e interesse por parte dos perfis diferenciados de audiência. Essa questão adaptação, também se aplica à linguagem, a fala em primeira pessoa, por exemplo, é um traço característico da cibercultura (Lemos, 2004; Lévy, 2010) e das redes sociais, na mesma proporção em que os emojis (Carpanez et al., 2016; Burgos, 2007; Brito & Melo, 2009) são para os *smartphones*. Por isso, a auto intitulação (Vukovic, 2012), será utilizada pelo modelo BAP e sugerida para a persona empresarial como uma das estratégias da empatia, neste caso, a identidade da persona não parecerá ser somente produto da percepção das pessoas, mas algo construído em conjunto, no ambiente relacional, entre a empresa e seus interagentes (Carrera, 2016).

### **Narrativa (continua, autêntica e ética)**

Com essas observações iniciais que antecedem o operacional BAP, antecipa-se um sobreaviso de que não há um pressuposto consolidado para a manutenção da comunicação organizacional, ela é intrínseca ao desempenho da empresa. Em outras palavras, a manutenção da comunicação e o tamanho do ambiente em que ela vai circular, vai ser estabelecido dinamicamente ao longo do processo, de forma a proporcionar o tom (narrativa) desejado à história do personagem que existirá.

Para essa narrativa, todo cuidado e compromisso, porque o tom desejado terá de ser autêntico e verdadeiro ou deixar claro que é ficcional. O público deve ser avisado se a história é irreal ou baseada em algo real, quando for o caso. Em se tratando de ética na comunicação, um exemplo de um episódio problemático ocorrido no Brasil em 2014, foi o caso da Diletto, uma fabricante de sorvetes e picolés *gourmet*. Nesse período, o Conar, Conselho de Autorregulamentação Publicitária do Brasil, investigou uma denúncia de uma consumidora que alegava que a história contada pela fabricante de sorvetes "Diletto" não correspondia à verdade. A Diletto anunciava, por exemplo, que os "picolés *gourmet*" da marca nasceram com Vittorio Scabin, avô do fundador da marca, que produzia sorvetes feitos de neve no extremo norte da Itália, desde 1922, até que se viu obrigado a abandonar o negócio em razão da Segunda Guerra, quando a família migrou para São Paulo (Estadão, 2015; do Patrocínio et al., 2017).

A história era contada de modo inclusivo no *site* da empresa, que exibia o retrato do senhor Vittorio Scabin e a foto do carro que usava para vender sorvete. Após a polêmica, a empresa decidiu eliminar o personagem da seção "Nossa História" no site, apesar de o Conselho de Ética do Conar, em decisão, ter recomendado apenas a alteração de forma que ficasse explícito no material publicitário do anunciante que a história sobre a origem do sorvete era uma fantasia. Entre o debate dos publicitários na reportagem do Estadão de 2015, João Binda, vice-presidente de operações da McGarryBowen Brasil, comentou: "é uma questão delicada, pois hoje o consumidor sabe mais sobre a marca do que a própria

empresa” (Estadão, 2015). Como resultado dessa situação constrangedora e de uma pesquisa quantitativa realizada com consumidores (do Patrocínio et al., 2017, p. 90), “80% dos participantes se sentiram enganados por descobrir que a história não era verdadeira”. Restou o anúncio do funeral do vovô fictício da Diletto no imaginário dos consumidores, a quebra de confiança e ainda mais, uma boa fatia do faturamento da empresa.

Segundo Palacios e Terenzo (2016), o que não pode acontecer é a empresa faltar com a verdade, afirmar que uma história alheia é sua sem ser e/ou tampouco colocar na história aquilo que não pode entregar. O caso da Diletto é um alerta de que as vozes dos insatisfeitos hoje estão mais visíveis. Nesses casos, de falta de esclarecimento da versão da história a ser contada entre outras situações, ocasiona com que o público e o consumidor acabem com a reputação da empresa nas redes sociais, pois como já é sabido eles têm o poder e várias opções para isso. Portanto, a cada passo, um momento para imaginar (criar), rearticular (corrigir), validar (testar/ouvir), rearticular de novo, as estratégias gerenciais da comunicação.

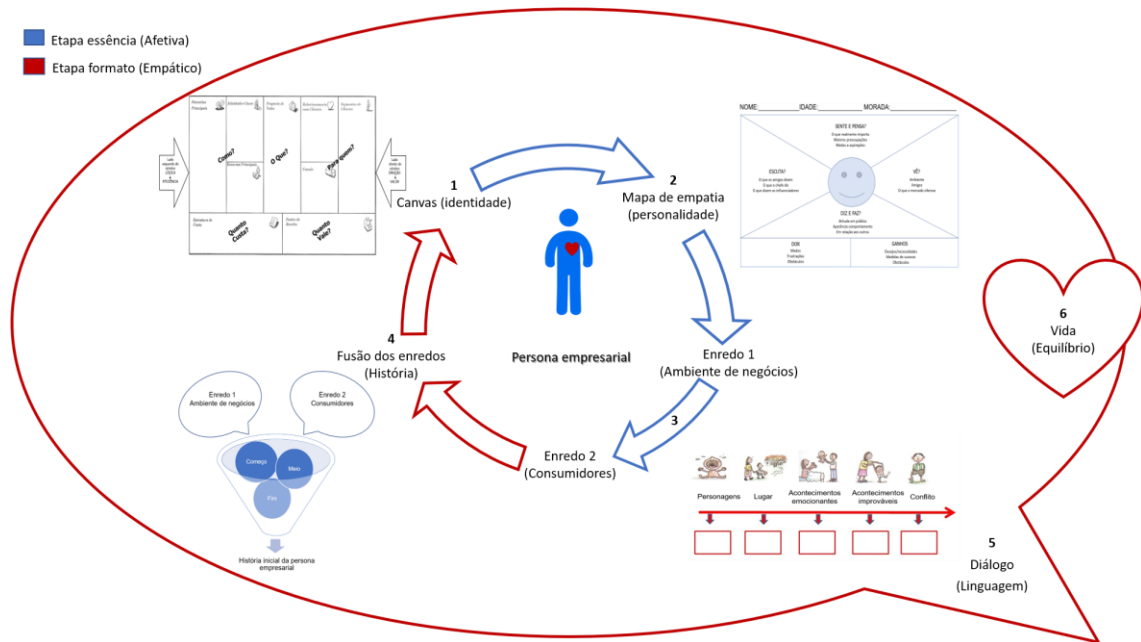
Nesse momento que antecede o passo a passo BAP, sugere-se que o facilitador explique toda a proposta a equipe de colaboradores, o número de passos e encontros, as pessoas que participarão, o objetivo de aplicá-la, a ideia de construir uma persona da empresa, as expectativas com o resultado, ou seja, envolve-los com a ideia e instigá-los a imaginação e criatividade necessárias para o processo.

### **Operacional BAP**

Dentro do contexto de associar técnicas para a construção da persona empresarial, o modelo BAP propõe seis passos divididos em duas etapas interativas: Etapa essência (Afetiva): (1) o Gerador de Modelo de Negócios *Canvas*; (2) o Mapa de Empatia; (3) os Enredos 1 do ambiente de negócios e o Enredo 2 dos consumidores; e a Etapa formato (Empático): (4) a Fusão dos enredos; (5) o Diálogo (linguagem) e (6) a Vida (equilíbrio). Essas etapas estão representadas na Figura 32 do modelo teórico já apresentado e repetido para uma melhor compreensão a seguir:



Figura 32: *Business Affective Persona – BAP*



Fonte: elaboração própria.

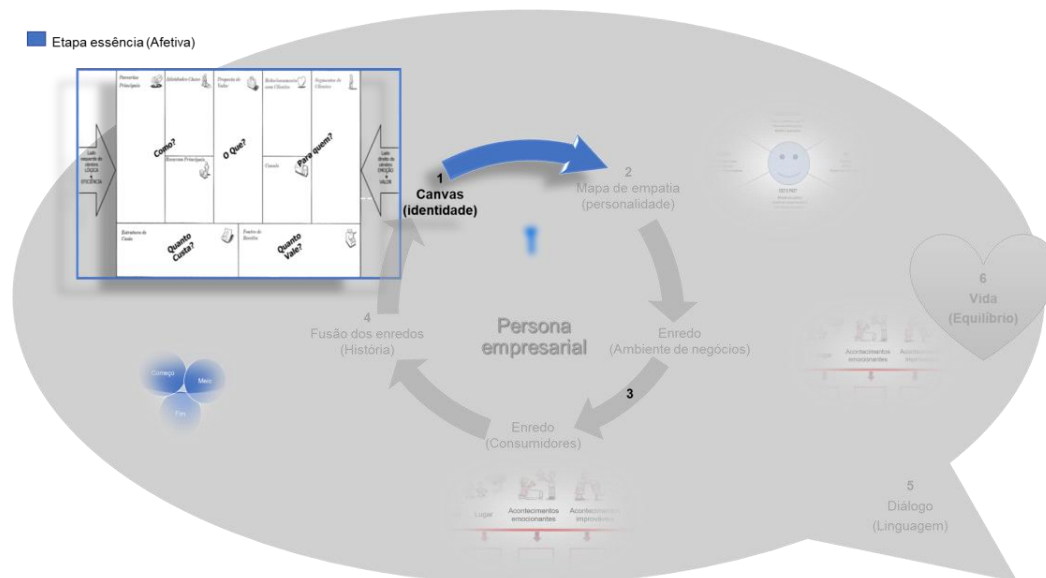
### 3.2.1 Etapa essência (Afetiva)

A essência proposta é afetiva. O objetivo dessa etapa é imaginar as características humanas (identidade, personalidade, trabalho e amigos) da persona da empresa a partir das informações do modelo de negócio, do mapa de empatia e dos enredos, passos 1, 2 e 3. Esses métodos vão ajudar a extrair informações importantes sobre a empresa, sua essência, o que constitui o seu *self* e a natureza das coisas, listar os fatos concretos, os momentos marcantes, os personagens, os ambientes, os acontecimentos, os desafios e os valores. Assim, para cada passo, uma questão de partida: Quem eu sou? Eu sou empático? Qual a minha história?

#### PASSO (1) - O gerador de modelo de negócios *Business Model Canvas*

O componente gerador de modelo de negócios *Business Model Canvas* (Figura 33) é indispensável para o início da aplicação do modelo BAP, pois é ele que apresenta visualmente para os participantes da aplicação assim como para o facilitador do processo, um diagnóstico da situação geral e atual da empresa. Em outras palavras, é a apresentação do conjunto de caracteres próprios e exclusivos que podem ser entendidas como a identidade da empresa.

Figura 33: Passo (1) Canvas



Fonte: elaboração própria.

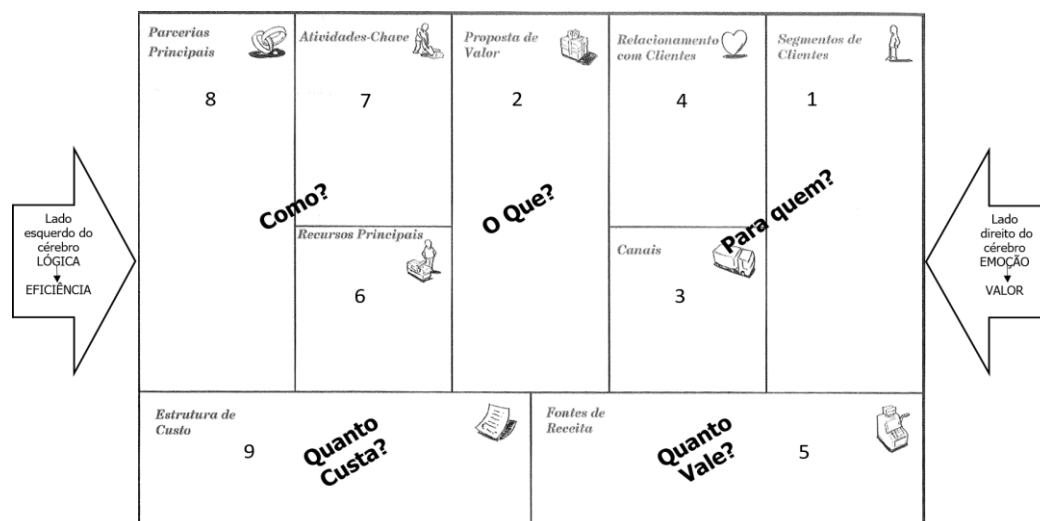
Sendo assim, o *Canvas*, é sugerido como o primeiro passo para que a empresa revise ou projete seu modelo de negócios. Trata-se do momento de inovar e substituir modelos ultrapassados, já que, a empresa está disposta a se adaptar a era pós-digital (Longo, 2014), porque não se aprimorar e/ou se transformar? Começar pelo modelo de negócios também se ajusta com uma das principais premissas empáticas que esta tese defende: Toda grande transformação começa primeiro em nós (Lévinas, 2008). Assim sendo, o modelo BAP estabelece que a empresa olhe primeiro para si antes de olhar para os outros.

O *Canvas* (Osterwalder, 2004), além de ser uma ferramenta que sintetiza em uma página a lógica da criação e o enlace de valor por parte de uma organização (Osterwalder & Pigneur, 2011), se adapta a qualquer padrão de negócio e tipo de empresa, como exemplo de tipos, *Startups* (Souza, 2014; Nagamatsu, Barbosa, & Rebecchi, 2013) e Micro e Pequenas Empresas (PME) (Costa, 2017; Pantaleão, 2015; Wichmann, 2014). Em suma, ele ajuda a criar, descrever e rever um modelo de negócios. Além disso, vai permitir entender rapidamente o funcionamento da empresa e ensaiar as inovações propostas aqui.

O modelo *Canvas*, contempla no seu desenho nove blocos em quatro áreas principais de um negócio, clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira e, principalmente, apresenta a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Na prática, o quadro *Canvas* (Figura 34) normalmente pode ser trabalhado impresso, em tamanho grande, tipo *banner* ou desenhado em uma lousa. Seu preenchimento é feito através de papéis adesivos, tipo *post-its*, lápis, entre outras opções que facilitam

a participação. Em um local bem visível funciona melhor para que as pessoas possam discutir, colar seus *post-its* e rascunhar juntas os seus elementos.

Figura 34: Canvas



Fonte: adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

Após exposto, deixar a equipe visualizar e fazer uma pré-análise do quadro. O *Canvas* é desenhado semelhante a um cérebro humano, está dividido em dois hemisférios, o lado direito para a emoção e o lado esquerdo para a lógica. Os cinco primeiros blocos do lado direito, indicam a captura da proposta de valor e dos pensamentos criativos, enquanto que os outros quatro blocos do lado esquerdo, controlam o pensamento analítico e questionam a eficiência (viabilidade) dessas ações. Sobrepostas a essas questões, estão as perguntas-chave de um negócio (Como? O que? Para quem? Quanto custa? Quanto vale?), que deverão ser respondidas durante o preenchimento dos blocos.

Nesse primeiro contexto, define-se também o tamanho inicial do ambiente de negócios, o que será mais explorado no passo três dos enredos, uma primeira versão da história da persona empresarial empática. O principal objetivo da organização nesse primeiro passo, é descobrir: Quem eu sou? O que está diretamente relacionado à sua identidade.

Em seguida, começar a dinâmica pela sequência da numeração dos blocos e responder as questões sugeridas pelo *Canvas*: 1) para quem estão criando valor? Quem são os consumidores mais importantes? 2) que valor estão entregando aos clientes? Qual problema estão ajudando a resolver? Que necessidades estão satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estão oferecendo para cada segmento de clientes? 3) através de que canais os segmentos de clientes querem ser contatados? Como alcança-los agora? Como os canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrados à rotina dos clientes? 4) que tipo de relacionamento cada um dos segmentos espera que a empresa estabeleça com eles? Quais são os já estabelecidos?

Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do modelo de negócios atual? 5) quais valores os clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo o que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

Seguindo as sugestões de perguntas para os blocos: 6) que recursos principais a proposta de valor requer? E os canais de distribuição? E o relacionamento com os clientes? E as fontes de receita? 7) que atividades-chave a proposta de valor requer? E os canais de distribuição? E o relacionamento com os clientes? E as fontes de receita? 8) quem são os principais parceiros? Quem são os fornecedores principais? Que recursos principais a empresa adquire dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam? E 9) quais são os custos mais importantes no modelo de negócios atual? Que recursos principais são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras? (Osterwalder & Pigneur, 2010, 2011; Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2013). Não implica em nada a empresa adequar as perguntas a sua situação, quando for o caso.

Após responder essas questões, nesse segundo contexto do primeiro passo, sugere-se sobrepor ao quadro *Canvas* um quadro similar, porém com perguntas humanizadas (direcionadas ao *self* empresarial). A finalidade é que a equipe perceba as semelhanças e diferenças entre as respostas organizacionais e as hipotéticas respostas pessoais dessa persona. Fazer a equipe perceber o quão orgânica a empresa pode ser é a intensão principal; a segunda é visualizar que todas as informações do negócio compõem a identidade da persona empresarial.

Tabela 20: Quadro humanizado

Quem são meus parceiros nessa atividade-chave? Quais deles são indispensáveis? Quais recursos eu adquire deles? Que atividade eles executam? (Parcerias principais)  8	Que atividade-chave viabiliza eu beneficiar meus relacionamentos? E os canais de distribuição? E o relacionamento com as pessoas? E as minha fontes de receita? (Atividades-chave) 7	Que benefícios eu ofereço as pessoas que me relaciono? Qual problema eu ajudo a resolver? Que necessidades eu satisfaço? Que conjunto de benefícios eu ofereço para cada grupo de pessoas? (Proposta de valor)  2	Que tipo de relacionamento os grupos que me relaciono esperam de mim? Quais já são estabelecidos? Qual o custo desses relacionamentos? Como eles se integram à minha vida? (Relacionamento com clientes)  4	Que grupo de pessoas eu beneficio? E quais me dedico mais? (Segmentos de clientes)  1
	De que recursos principais eu preciso para beneficiar as pessoas? De quais preciso para distribuir esses benefícios? E para manter meus relacionamentos? E para manter minhas fontes de receita? (Recursos principais podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos) 6		Como os grupos de pessoas que me relaciono gostariam que eu me comunicasse? Como poderia alcança-los? Qual canal funciona melhor? Os canais são gratuitos ou pagos? Os canais estão integrados entre eles e na rotina desses grupos de pessoas? (Canais)  3	
Quais meus custos mais importantes atualmente? Que recursos principais são mais caros para as minhas atividades? Quais atividades-chave me custam mais caro? (Estrutura de custo)  9		Quais dos benefícios que ofereço meus relacionamentos estão dispostos a pagar? Pelo o que eles pagam atualmente? Como pagam? O quanto cada pagamento desses contribui para eu oferecer esses benefícios? (Fontes de receita)  5		

Fonte: elaboração própria.

Entende-se até aqui, que o dimensionamento da persona empresarial não está diretamente relacionado a um bloco do modelo *Canvas*, entretanto, estimar o tamanho e as implicações do ambiente de negócios durante a descoberta do *self*, auxilia em muitos aspectos, entre eles, responder as questões-chave, que estavam sobrepostas ao quadro: Para quem? Públicos que atendem; grau de atenção para cada público; canais de comunicação adequados para cada público; O que? Proposta de valor válida e clara; ambiente de negócios atual; quanto vale? Proposta de valor condizente com o que os clientes podem e querem pagar; Como? Atividades-chave; recursos que precisam para manter o valor; quanto custa? Se tem retorno financeiro. E, principalmente, se é necessário fazer uma rearticulação.

Para seguir, a empresa precisa de um modelo de negócios adequado e viável, esse é o momento propício para ponderar e repensar o aprendizado desse passo. Da revelação dessas várias hipóteses sobre clientes, produtos, valores, viabilidade financeira e outras, preestabelecer as limitações e possibilidades da organização de prosseguir. O segundo passo será validar essas proposições com o resto da equipe, com os consumidores e com o próprio personagem, iniciando assim, o processo empático.

## **PASSO (2) - O Mapa de Empatia**

O componente Mapa de Empatia (Figura 35) é tão imperativo para o processo de aplicação do modelo BAP quanto os demais passos, porém, particularmente, para a categoria empática que esta tese sobrepõe a outras características humanas. Porque desde os estudos mais antigos a o atual cenário de valorização dessa característica tão humana nos negócios, a empatia é intrínseca a vida dessa persona por essa tese entender que seu sentido não é só se colocar no lugar do outro, e sim, ter o outro dentro de si. É nesse sentido, que este passo também além de propor explorar a personalidade da empresa, tem o importante objetivo de consolidar a sua identidade (passo 1) como um produto construído de forma relacional através de vários aspectos, muitas vezes sobrepostos, da relação entre si e outros (Bucholtz & Hall, 2005).



característica inerente dos humanos de antropomorfizar (Rauschnabel & Ahuvia, 2014; Hudson et al., 2015).

O modelo BAP propõe três aplicações de empatia, um na equipe de colaboradores, com um teste de personalidade (Myers & McCaulley, 1988) e nos consumidores e na empresa, o Mapa de Empatia. A proposta é começar a redescobrir as pessoas da equipe no intuito de que a empresa inicie o processo empático. Supondo que, ao observar o processo da equipe e experimentar ver a vida através do “universo” de outras pessoas, facilitará a (re) descoberta de si próprio. Convencionalmente, essa ideia de descoberta interior, é entendida pela exigência de autorreflexão, de olhar para dentro do eu e contemplar a alma. Mas, de acordo com o estudioso da empatia, Roman Krznaric (2015):

[...] podemos também passar a nos conhecer saindo de nós mesmos e aprendendo sobre vidas e culturas diferentes das nossas. É hora de forjar a Era da Outrospeccção, e a empatia é nossa maior esperança para fazer isso: Para conhecer a si mesmo é preciso tanto introspeccção quanto outrospeccção (p. 28).

Essa ligação entre empatia e personalidade, tem a ver com o fato de que uma vez que a empatia se encontra na base da formação do pensamento moral e seu desenvolvimento depende de relações seguras de afeto, esta pode exercer grande influência na formação da personalidade. Ao definir um tipo de personalidade é possível perceber se existem dificuldades em tomar a perspectiva dos outros ou a experimentar compaixão, o que contribui para as dificuldades em controlar a raiva, ou para maior frequência de experiências de conflito interpessoal (Falcone, 1999). Ou seja, saber o tipo de personalidade da equipe é importante para descobrir como usar os pontos fortes a favor da persona.

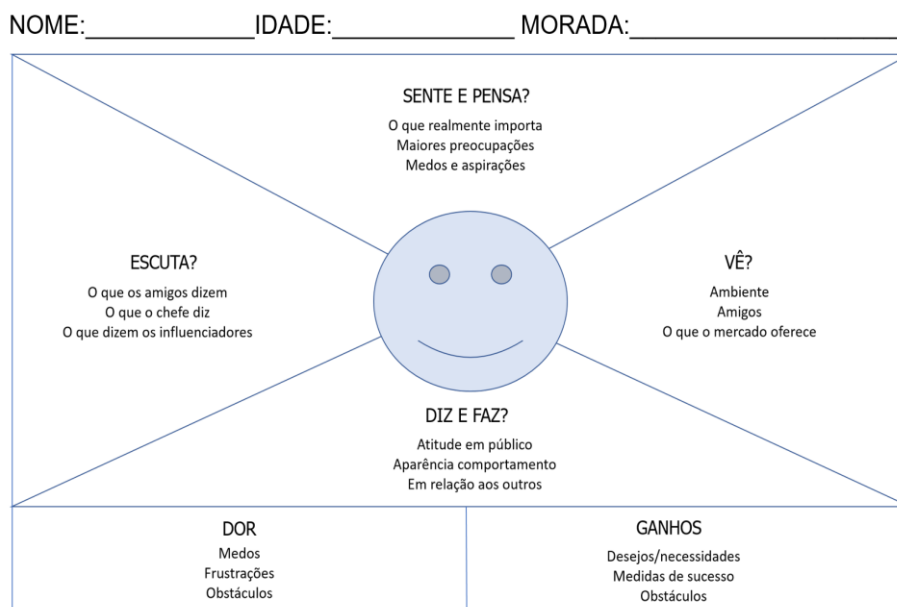
Na sequência a proposta é atribuir a equipe, consumidores e persona empresarial, nome, idade, moradia e emoções (Figura 36). A regra é quebrar o velho paradigma de que empatia é “faça aos outros aquilo que gostaria que fizessem com você”, como o escritor George Bernard Shaw (citado por Krznaric, 2015) distinguiu, na verdade, as pessoas devem adotar o “não faça aos outros o que gostaria que eles fizessem a você, eles podem ter gostos diferentes”. Semelhante ao pensamento de Hoffman (1987, p. 48), que define empatia como “...uma resposta afetiva mais apropriada à situação de outra pessoa do que à sua própria situação”.

Na prática, o Mapa de Empatia é uma ferramenta criada pela companhia de pensamento visual, XPLANE (citado por Osterwalder, 2011, p. 131) e foi criado para descrever o perfil de uma pessoa ou de um grupo de pessoas, permitindo também estruturar uma descrição coerente dos consumidores de uma empresa. O modelo BAP não descarta os casos onde consumidores são outras empresas. Melhor dizendo, se o negócio for B2B (*business to business*), em que o relacionamento acontece com

outra empresa, é preciso pensar no personagem que melhor represente a organização, o gestor ou outro alguém que a represente o melhor possível. Neste ponto de discussão e propósito primeiro desta tese, o consenso é que as relações empresariais são mais do que B2C (*business to consumer*) ou B2B (*business to business*), empresas são formadas por pessoas H2H (*Human to Human*) (Tremarin, 2017; Hill, Cantara, Kerremans, & Plummer, 2007). A proposta é que essas realidades consigam convergir.

Seguindo essa linha de raciocínio, o Mapa de Empatia segue as mesmas propostas operacionais do passo anterior, em uma lousa ou em um *flip-chart*, desenhado ou impresso, na melhor opção visual para a equipe. Normalmente com notas autoadesivas, tipo *post-it*, com espaço suficiente para anotar diretamente nos quadrantes. Os quadrantes do mapa não seguem uma numeração como nos blocos do *Canvas*, mas são propostos na sequência lógica do que o personagem vê e escuta, seguido do que sente e pensa, diz e faz. O principal objetivo da empresa nesse segundo passo é descobrir: **Eu sou empático?** O que está diretamente ligado à sua personalidade.

Figura 36: Mapa de Empatia



Fonte: adaptado de Xplane (2017).

O mapa sugere as seguintes sugestões de perguntas: 1) O que ele vê? Como é o mundo em que ele vive? O que as pessoas que o rodeiam fazem? Como são os amigos dele? O que está em alta no cotidiano dele? 2) O que ele ouve? Que pessoas e ideais o influenciam? O que as pessoas importantes de sua vida dizem? Que atitude tem as marcas preferidas? Quem são seus ídolos? 3) O que ele pensa e sente? Quais são algumas ideias importantes que ele pensa e não diz? Como ele se sente em relação à vida? Com o que anda preocupado ultimamente? Por quê? Quais são alguns sonhos? 4) O que ele fala e faz? O que é comum de ele dizer? Como ele costuma agir? Quais são os



hobbies? Do que gosta de falar? 5) quais são suas dores? Do que tem medo? O que o frustra? O que tem atrapalhado ele? O que ele gostaria de mudar em sua vida? 6) quais são suas necessidades? Que tipo de coisa ele precisa para se sentir melhor? O que é sucesso? Onde ele quer chegar? O que tem feito para ser feliz? O que acabaria com suas dores? (Xplane, 2017; Silva, Correa, & Souza, 2016). Aqui, a mesma observação do passo anterior, para a adequação das perguntas a situação da empresa.

Após a equipe observar a figura e suas perguntas de análise, em seguida, explicar a relação do teste de personalidade que será aplicado com eles, com o Mapa de Empatia. O teste é gratuito, de fácil acesso, basta indicar o *link*<sup>23</sup> para que a equipe possa acessar pelo celular. Leva em torno de 12 minutos e possui versão em português e inglês.

### **Equipe de colaboradores**

Os motivos para a escolha de começar com a equipe para além das questões empáticas, concorda com as pesquisas que tratam de transformações organizacionais. Keller e Price (2011) advertem que as transformações empresariais são bem-sucedidas quando os gestores prestam atenção às "questões das pessoas", especialmente promovendo a colaboração entre líderes e funcionários e criando capacidades. "Empresas bem-sucedidas procuram inspiração dentro e fora, os funcionários, notadamente os que estão na linha de frente, oferecem uma riqueza de informações sobre o que está funcionando e o que não está" (Keller & Price, 2011, p. 5).

Sendo assim, a ação que antecede a "vida" da persona da empresa é a de construir o perfil da "família e amigos" desse personagem, ou seja, descobrir quem são as pessoas que compõem o seu "primeiro núcleo social" (Durkheim, 2007). Sem deixar de mencionar, que os funcionários, são os consumidores internos do serviço ou produto que a empresa oferece. A intenção aqui, é que o facilitador comece por descobrir se a equipe consegue se colocar no lugar da empresa (outro) e se acredita na proposta de valor. Um diagnóstico interno, prévio, daquilo que se quer externar.

Do inglês *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI), criado pelas psicólogas, Katharine Cook Briggs (1875-1968) e Isabel Briggs Myers (1897-1980), sua filha, é um instrumento desenvolvido durante a Segunda Guerra Mundial baseado nas teorias de Carl Gustav Jung de 1917 (Jung, 2011a), sobre os tipos psicológicos. Lembrando, que os estudos de Jung (1875-1961), tem influência em várias áreas desta tese. Esse teste é composto por quatro parâmetros, cada um com dois valores opostos, o que dá o total de 16 tipos de personalidade. Os quatro parâmetros estão numa escala contínua e por vezes é

---

<sup>23</sup> Disponível em: <https://www.16personalities.com/br/teste-de-personalidade>

possível estar no meio dos dois extremos. O teste indica o lugar onde cada pessoa está na escala de cada parâmetro. São eles:

1. Analistas: (INTJ), “Arquiteto”: Pensadores criativos e estratégicos, com um plano para tudo. (INTP), “Lógico”: Criadores inovadores com uma sede insaciável por conhecimento. (ENTJ), “Comandante”: Líderes ousados, criativos e energéticos, que resolvem qualquer problema. (ENTP), “Inovador”: Pensadores espertos e curiosos que não resistem um desafio intelectual.
2. Diplomatas: (INFJ), “Advogado”: Idealistas quietos e místicos, porém muito inspiradores e incansáveis. (INFP), “Mediador”: Pessoas poéticas, bondosas e altruístas, sempre prontas para ajudar uma boa causa. (ENFJ), “Protagonista”: Líderes inspiradores e carismáticos, que conseguem hipnotizar sua audiência. (ENFP), “Ativista”: Espíritos livres, criativos, sociáveis e entusiásticos, que encontram sempre uma razão para sorrir.
3. Sentinelas: (ISTJ), “Logístico”: Indivíduos práticos e extremamente confiáveis. (ISFJ), “Defensor”: Protetores dedicados e acolhedores, estão sempre prontos para defender seus amados. (ESTJ), “Executivo”: Administradores excelentes, inigualáveis em gerir coisas ou pessoas. (ESFJ), “Cônsul”: Pessoas extraordinariamente atenciosas, sociais e populares, sempre prontas para ajudar.
4. Exploradores: (ISTP), “Virtuoso”: Experimentadores práticos e ousados, mestres em todos tipos de ferramentas. (ISFP), “Aventureiro”: Artistas flexíveis e charmosos, sempre prontos para explorar e experimentar algo novo. (ESTP), “Empreendedor”: Pessoas inteligentes, enérgicas e perceptivas, que realmente gostam de arriscar. (ESFP), “Animador”: Animadores entusiasmados, enérgicos e espontâneos, a vida nunca fica aborrecida perto deles (Cain, 2017).

No que diz respeito à aplicação da ferramenta do teste de personalidade Myers Briggs (MBTI), compreende-se que os perfis da equipe também são hipotéticos e para que a equipe não se retraia em uma avaliação psicológica pública. Em outras palavras, descrever os sentimentos em público não é algo de senso comum entre as pessoas, principalmente no ambiente de trabalho e na frente de chefes e colegas. Pode não funcionar. Por isso, o modelo BAP propõe que o funcionário fique à vontade para responder o teste *online* independente de concluírem na hora ou não, assim como, na leitura para os outros, o exercício hipotético lúdico e criativo, deve prevalecer. Desse modo, essa ação pode quebrar a tensão inicial de falar de si mesmo e aumentar a criatividade na aplicação para identificar os perfis de consumidores. Ao final, eles devem passar a conclusão dos seus perfis para o facilitador, que terá as percepções necessárias do quanto a equipe se conhece, onde enxerga valor, se estão juntos na proposta de humanização BAP e se podem fazê-lo.

Um dos estudos de Anni McKee (2015), sobre liderança ressonante, explica que o líder deve ser espelho de emoções positivas, pois existe um forte vínculo neurológico entre sentimentos e cognição, relação direta com os neurônios-espelho (Gallese, Fadiga, Fogassi, & Rizzolatti, 1996). Ainda mais, a “outrospeccção” da personalidade, ajuda a criar colaboração entre pessoas cheias de opiniões mistas, igualando a voz dos introvertidos com a dos extrovertidos, reconhecendo semelhanças entre colegas de trabalho, melhorando a colaboração da equipe, vinculando os interesses, traços de personalidade e conexões comuns (Gantner, 2017; Gratton & Erickson, 2007). Isso não quer dizer que todos os parâmetros de personalidade resultantes da aplicação do teste serão positivos ou que a equipe e o gestor nunca devam expressar as negativas.

O ponto é que as emoções negativas são contagiosas e “pensamos de forma mais clara e criativa quando nossos sentimentos são amplamente positivos, e quando somos devidamente desafiados” (McKee, 2015, p. 3). Conhece-las e gerencia-las é um novo momento de aprendizado desse passo. Caso seja necessário, rearticular as ações para criar um tipo de ambiente onde as pessoas possam trabalhar juntas, tomar decisões e fazer as coisas acontecerem, esse é mais um momento de articulação e ajustes. O princípio é a empresa começar com as “suas pessoas” e projetar com as “suas necessidades em mente” (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013).

Nesse fluxo, a atenção e importância dada a personalidade da equipe, coloca o *self* da empresa em mais uma das condições humanas, a pluralidade, cada ser humano é único e por isso precisa do discurso e da ação para se fazerem entender (Arendt, 2000). Com o resultado desse processo, começam a surgir os primeiros personagens da história de vida da persona empresarial.

### **Consumidores**

Em segundo lugar desse passo, vem os consumidores com a aplicação do Mapa de Empatia. Os personagens mais conflituosos e contraditórios da história contemporânea, rotulados de forma bastante heterogênea: O fã (Lewis, 2002; Freire Filho, Monteiro, & Curi, 2006), o *prosumer* (Toffler, 1980; Ritzer & Jurgenson, 2010), o *ciberconsumidor* (Galindo, 2012), o empoderado (Mazetti, 2009), o híbrido (Wind et al., 2003) entre tantos outros rótulos que surgem a cada dia. Aqui, o modelo BAP propõe a junção de todos esses num só, elegendo-o como o novo consumidor social (pesquisa desenvolvida pela *Delloite Touch Tohmatsu* em maio de 2010, citada por Galindo, 2012), e provoca a equipe a refletir: Como falar com este ser humano contemporâneo? Afinal, usando uma figura de linguagem, é possível dizer que essa é a “moral da história”, por mais que venha a existir um desfecho pessoal emocional da persona, é por eles que a empresa se propõe transformar, se adaptar e se comunicar melhor.

Depois dessa reflexão e antes das primeiras ações naturais de responder somente com as informações obtidas do modelo de negócios, outra observação que a equipe deve avaliar, pensar além dos segmentos atendidos. Ou seja, a equipe deve evitar se concentrar exclusivamente nos segmentos de consumidores existentes e se direcionar também para os novos ou ainda não atendidos. Essa observação se deve ao enquadramento teórico das peculiaridades desse novo consumidor social e das próprias (re)articulações do modelo de negócios do passo anterior. Algumas propostas de valor satisfazem um conjunto completamente novo de necessidades, que os consumidores anteriormente sequer percebiam dada a carência de ofertas similares que em geral, embora nem sempre, tem relação com a tecnologia, como exemplo os *smartphones* que criaram toda uma nova indústria em torno da telecomunicação móvel.

De início, com base nas informações já disponíveis do modelo de negócios do passo um, criar nome, idade localização para cada perfil hipotético dos segmentos de clientes, por isso é suposto que a impressão do mapa deva ser em tamanho A3. Levar a equipe a criatividade para ajudar a dar noção demográfica e criar intimidade com os personagens. Tentar detalhar o máximo possível o perfil do consumidor e repetir o processo para os vários perfis ao ponto de ter um panorama bem descrito de quem são eles ou perceber, o quanto precisam conhece-los melhor. Nesse segundo caso, a empresa deve usar dos vários artifícios mercadológicos de pesquisa para se aprofundar, lembrando que esse é um importante momento de validação da identidade empresarial por parte dos consumidores.

Assim, a empresa pode começar a entregar o que o consumidor de fato quer, resolver os problemas que ele tem e se comunicar da maneira que ele gosta, transformá-lo não apenas em consumidor, mas também, em um fã (Jenkins, 2015).

### **Persona da empresa**

O personagem da empresa (a persona) será a última aplicação do Mapa de Empatia. Principalmente, porque consiste em um momento muito importante de aprofundar as características humanas da persona empresarial e consolidar o “quem a empresa é”. A identidade que já vem se formando no decorrer do passo anterior, permeará os desígnios dos estudos em persona (Cooper, 2004; Pruitt & Adlin, 2006; Mikkelsen & Lee, 2000), personalização (Cohen, 2014), antropomorfização (Epley, Waytz, & Cacioppo, 2007; Stinnett, Hardy, & Waters, 2013), personalidade da marca (Aaker, 1997; Fournier, 1998) e identidade da marca e ambiente digital (Carrera, 2016).

Segundo Carrera (2016), personalizar é estratégia, antropomorfizar é característica inerente dos humanos e personalidade é consequência. Portanto, a estratégia inicial é personalizar esse personagem. Toda história precisa de um personagem. E ele não pode apenas existir, tem de ser bem descrito, com detalhes que faça o ouvinte entender que ele é real dentro do seu contexto. A história

sempre gira em torno de um ou mais personagens. Não existir outros elementos aparecendo e sumindo durante a história, enquanto o personagem estará sempre lá, presente. Embora pareça fácil explicar um personagem, o desafio é bastante grande. A equipe deve ser detalhista em sua descrição.

Nesse ponto, e de posse das hipóteses extraídas do quadro humanizado no passo 1 (um), antes das perguntas equivalentes ao nome, idade e moradia, é suposto que surgirão algumas questões conflituosas, mas bem objetivas para a organização responder: Qual o gênero dessa persona? A persona terá rosto ou apenas diálogo? Como coloca Levy (1959 citado por Carrera, 2016, p. 80), “difícilmente evitamos de pensar em coisas inanimadas como mulher ou homem”. Nos casos em que a questão do gênero do personagem não aflore de imediato e ainda não exista um consenso sobre ter rosto, começar por responder as questões dos sentimentos e deixar para criar gênero e nome por último pode facilitar a descoberta ou ter como base alguns exemplos como o da rede espanhola de hotéis *Room Mate*, detalhadas na seção (2.3.5).

Cada personagem da rede *Room Mate* por exemplo, não só tem gênero, como rosto, emoção e expressões corporais semelhantes as pessoas. Questões essas, ligadas ao estudo de cenografia e *ethos*. Ambos termos, são perspectivas de pesquisas sobre a apresentação de si e os ritos de interação na análise das conversações. Segundo a pesquisadora Ruthy Amossy (2005, p. 9), quando trata da noção retórica de *ethos* à análise do discurso em um de seus trabalhos, “todo ato de tomar a palavra implica a construção de uma imagem de si”. Na retórica, a noção de *ethos* é um dos modos de persuasão ou componentes de um argumento, caracterizados à maneira de Aristóteles como o componente moral, o caráter ou a autoridade do orador para influenciar o público.

Porém, quando se trata de especificar o gênero, o que se percebe nos estudos da prática comunicacional das marcas, feito por Carrera (2016), é que mesmo que as marcações de gênero e pessoa não estejam bem definidas, esta lacuna não parece fundamentar-se como um problema para o estímulo à conversação que se pretende ter. Isto quer dizer, que é possível a empresa fazer uma mescla de gênero masculino e feminino e/ou também optar por não ter face sem implicar na empatia e familiaridade que o consumidor vai sentir.

O que de fato parece importar na percepção do consumidor e de acordo com os estudos de Freling e Forbes (2005), sobre personalidade da marca, é a questão da personalidade em si. Quanto mais o consumidor percebe a marca como algo com personalidade forte e positiva, mas ele a identifica como uma escolha familiar, confortável e menos arriscada. Atribuir personalidade a marca é um pressuposto da antropomorfização, tendência das pessoas de conferir características humanas a atores não humanos advinda dos estudos de animismo (Guthrie, 1993 citado por Carrera, 2016). Então, que personalidade essa persona terá? Naturalmente, o mapa de empatia dará pistas para projetar essa personalidade. Segundo Aguirre Rodriguez (2014, p. 71), “a mensagem da personalidade de marca é codificada dentro da personificação da marca” (citado por Carrera, 2016, p. 77), e completa:

“enquanto antropomorfizar é característica e personalizar é estratégia, a personalidade da marca é consequência desses e de outros fatores presentes na relação entre marca e consumidor”.

Percebida em condições semelhantes aos estudos da marca, o modelo BAP conseqüentemente propõe uma construção da persona empresarial de forma a obter maior memorabilidade e avaliações favoráveis à compra através da personalidade da empresa, aumentando assim, a fidelidade e confiança do consumidor. Mas, esses ganhos na proposta em questão, não serão compostos somente pela descrição de personalidade e possível aparência, mas também, por sua prática e contínua atuação nos canais de comunicação. Portanto, a personalidade da empresa será consequência de um discurso (diálogo) narrativo espontâneo e atencioso, coerente com a sua identidade, ao ponto dos consumidores a identificarem como uma escolha familiar, confortável e menos arriscada. A peça fundamental da atuação desse *self* empresarial, será o(s) ator(es) que se comunica(m), porque muito dele estará impresso na persona que fala e age no espaço transmídia (Jenkins, 2015) contemporâneo. Por tudo isso, a importância da equipe e principalmente do setor de comunicação “comprar a ideia” e vestir o personagem de verdade humana.

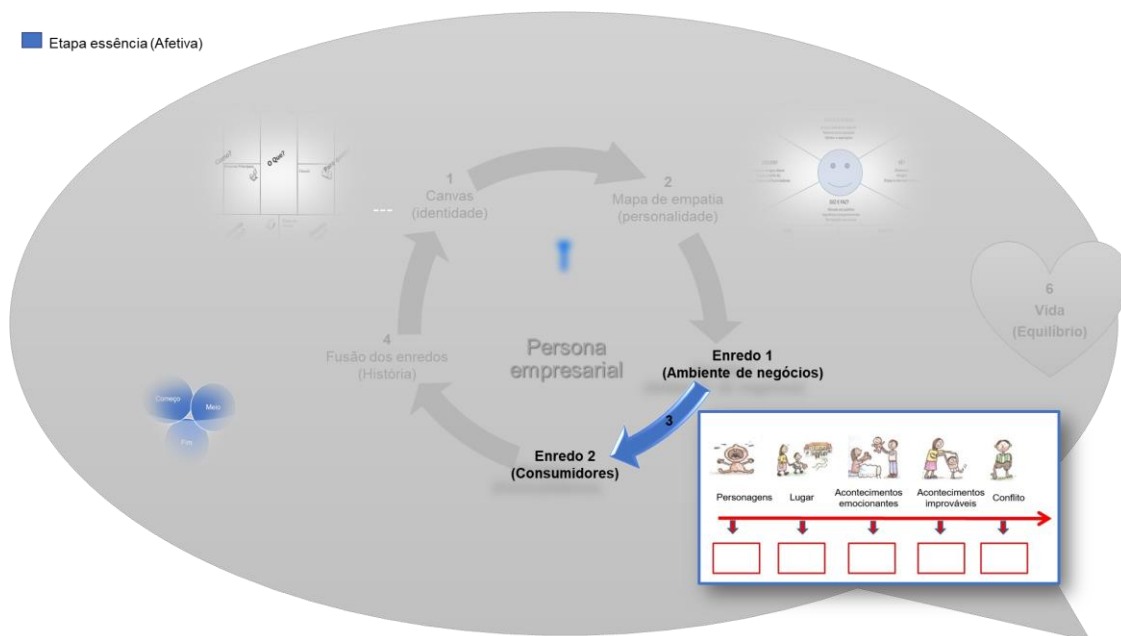
Ao preencher o Mapa de Empatia, o modelo BAP recomenda que a equipe aborde além do que o personagem vê, escuta, sente, pensa, diz e faz, acrescentar a essas informações características físicas e comportamentais. Essas características ajudam a criar uma imagem de como a persona é. Sua altura, cor dos olhos, do cabelo, do tom de pele, do gênero, de detalhes específicos e características não tão comuns a todos os outros, uma marca, um ponto característico. Descrever do que a pessoa gosta ou não gosta, as manias, os vícios, as crenças, os pensamentos, as atitudes e tudo que possa ajudar a entender como essa persona se comporta (Cooper, 2004). Somando as características físicas com as comportamentais do Mapa de Empatia, a equipe conseguirá ter uma ideia clara de quem é a persona empresarial da história que será estruturada nos próximos passos. É certo que nem tudo que está no mapa precisa ser uma verdade estante, são apenas hipóteses que serão validadas na construção com o interlocutor, mas sobretudo, como dito anteriormente, terá de ser verdadeiro ou claramente dito que é ficcional assim como quando for baseado em alguém.

Logo após, aprofundando a ideia de quem a empresa é, não obrigatoriamente precisa estar 100% definida nessa fase, o ideal é testá-la, validá-la e corrigi-la enquanto hipótese conforme for necessário. Isso pode ser feito com uma breve apresentação do perfil aos funcionários e uma análise prévia de aceitação ou não deles, para posterior validação do público a partir de um inquérito *online*. Desse ponto em diante, esse perfil pode ser utilizado como premissa da história organizacional, a cada passo haverá oportunidade de aperfeiçoar essa persona.

**PASSO (3) – Enredo 1 do ambiente de negócios e Enredo 2 dos consumidores**

A componente dos enredos (Figura 37) para o modelo BAP é entendida como o fio condutor, uma linha do tempo indispensável para a criação da história de vida da persona da empresa. Dentre todas as descobertas do “si mesma” e dos consumidores, será preciso elencar o que realmente a empresa quer comunicar. Os enredos do trabalho e amigos oferece os fatos concretos, os momentos marcantes, os personagens, os ambientes, os acontecimentos, os desafios e os valores necessários para uma primeira versão de história de vida. Além de, após os estudos do referencial teórico e dos objetivos desta tese ser entendido que uma comunicação consciente, clara e eficaz é uma competência que melhora as relações colaborativas dos sentidos, por isso este passo antecede o passo da fusão.

Figura 37: Enredos do ambiente de negócios e dos consumidores



Fonte: elaboração própria.

Assim, esse é o passo em que começa a ser montada a história desse personagem. Por trás de toda *storytelling* há a construção de uma narrativa, com personagens, desafios, conflitos, acontecimentos e um desfecho. O enredo 1 do ambiente de negócios é uma proposta de elencar, datar os pontos significativos da narrativa do ambiente em que a empresa vive, é o que será apresentado a sociedade, um fio condutor de tudo que está sendo revelado e deverá ser contado. Usando o exemplo anterior da rede Room Mate, outras questões devem ser analisadas e respondidas pela empresa: Porque a empresa existe? Qual a origem dela? Qual o primeiro dia de vida dessa empresa? Quem são seus concorrentes e inspirações? Tudo isso faz parte do grupo social do qual a persona vive. Este

momento, é tido pelo modelo BAP como o propósito do “quem sou”. Esse “porquê” de a empresa existir, antecede à proposta de valor e as cinco perguntas-chaves de um negócio, é entendido aqui, como a paixão pelo o que se faz, o que motiva a vida desse personagem, o “objetivo de vida”. Portanto, a pergunta norteadora desse passo é: Qual a minha história?

Esse entendimento parte de um estudo conhecido como *Golden Circle* ou na sua forma traduzida, círculo de ouro, que defende que as pessoas comprem na verdade o propósito da empresa, aquilo que a empresa realmente acredita. Essa teoria é defendida por Simon Sinek (2009), onde se discute que grandes líderes e grandes marcas se comunicam “de dentro para fora” expondo sua essência e inspirando as ações e as decisões dos consumidores. Para esse pesquisador, tudo começa pelo o “porque” e não pelo o “que”: “Da mesma forma que você como pessoa tem os seus propósitos, ao criar uma empresa ela também deve ter uma razão de existir” (Sinek, 2012, p. 24). Além desses fatos, “o impulso de narrar é uma característica distintamente humana” (White, 1980, p. 5).

Todas as empresas já possuem a sua história, muitas, nunca contadas. Narrar a história da empresa não parece ser nada complexo, mas a dificuldade de saber conta-la ao ponto de se conectar com seu público, sim. Essa dificuldade em saber contar uma história que conecte as pessoas, levanta uma verdade incontestável, a dificuldade humana em lidar com as diferenças para realizar um projeto comum. Em outras palavras, explicar o “quem somos” empresarial converge para o mesmo ponto perseguido por Sigmund Freud, pai da psicanálise, a busca por significado. Segundo Xavier (2015, p. 30), “dar significado à nossa existência, às pessoas e coisas que nos cercam é a meta que buscamos desde sempre e no final das contas, é a razão de ser de toda história”.

Essa perspectiva de dar significado a existência dessa persona empresarial através da narrativa (exposição de fatos), organizada em enredos (sequência de fatos), na forma de *storytelling* é, pode-se dizer, a alma do modelo BAP. De acordo com White (1980):

[...] as narrativas são o meio básico através do qual os humanos falam e pensam. Elas são perfeitamente adequadas para compreender vidas humanas em cultura e no tempo. É a representação do processo, de um eu em conversa com ele próprio e com o seu mundo ao longo do tempo (p. 5).

Por outro lado, fazer do enredo dos consumidores com as informações do Mapa de Empatia ajudará a perceber o consumidor como o personagem colaborador da narrativa. Além de que, integrar os consumidores na história dará um ressignificado essencial ao enredo 1, o enredo do consumidor criará a ponte necessária com a persona. Avaliar e descrever qual o "papel" que os consumidores desejariam desempenhar nessa narrativa atual é considerado pelo modelo BAP como o enredo 2 desse



personagem. O algo novo, o ápice da história, a virada que traz as frases implícitas da empatia na comunicação dessa relação empresa/consumidor: Eu me preocupo com você! Eu sou como você!

Diante do panorama de comportamento do consumidor descrito nos capítulos anteriores, percebe-se que nessa narrativa, os consumidores assumem todas as definições de personagens. Mesmo os definindo, eles percorrem facilmente do protagonista ao antagonista em rapidez igual ao digital. Justamente por esse perfil, a empresa precisa ter uma atenção redobrada na construção desses personagens além de estar ciente e preparada para responder a essa comunicação de forma sensata, atenciosa e firme. É preciso se posicionar, não necessariamente a tudo e a qualquer polêmica que surgir, mas fundamentalmente ao que disser respeito a persona e aos serviços que está prestar. Parece uma recomendação básica e trivial para os gestores, mas como visto no capítulo de negócios afetivos e os vários exemplos de comunicação atual, não estar preparado para responder, pode ser mais punitivo e muitas vezes irreversível para a empresa.

Entre os personagens, é muito importante criar o antagonista da história, não que ele obrigatoriamente tenha que ser o consumidor, pode até já estar contemplado no enredo do ambiente de negócios construída no passo anterior. Mas, é preciso lembrar que a ideia de perfeição que por ventura esteja surgindo, tanto no personagem do ambiente de negócios quanto nos personagens do segmento de clientes, perde a autenticidade humana. Provavelmente um dos perfis de clientes se encaixa ao personagem preparado para o embate contra a empresa, portanto, é importante enquadrá-lo na história. Ligado a ele e de mesma importância para o enredo, o oponente. Personagem que pode ser entendido no ambiente de negócios e pela descrição de Gancho (2004), como a concorrência desleal. Entendido como, todos os atos de criação de confusão com a empresa, bens ou serviços de concorrentes e as falsas afirmações visando desacreditar concorrentes, entre outros (de Almeida, 2004), ele também é um personagem importante.

Com relação aos personagens, um bom guia, para ajudar na imaginação da equipe, pode ser a definição de personagens, segundo a professora e pesquisadora Cândida Vilares Gancho (2004, p. 10):

- ✓ Protagonista: É o personagem mais bem desenvolvido na história. A experiência do protagonista é o foco da narrativa. Naturalmente, se a equipe não optar por uma história ficcional, a empresa se mescla a história do seu fundador, idealizador e ambiente de negócios;
- ✓ Coprotagonista: É o personagem que tem relação próxima com o protagonista e o ajuda na busca de seu objetivo ou tem o mesmo objetivo que ele. Geralmente entram na história como os mentores, pais e parceiros ou etc.;
- ✓ Antagonista: É o personagem (que pode também ser um objeto, animal, monstro, espírito, instituição, grupo social, limitação de ordem física, psicológica, social ou cultural) que traz ou representa uma ameaça, obstáculo, dificuldade ou impedimento ao que o protagonista deseja

alcançar. O objetivo do antagonista é o oposto do protagonista. Pode ser entendido como o conflito, o desafio do protagonista;

- ✓ Oponente: É o personagem que tem uma relação próxima com o antagonista e compartilha, em algum nível, o mesmo desejo que ele;
- ✓ Falso protagonista: É um personagem que é apresentado de forma a induzir o leitor a acreditar que ele é o foco principal da trama para, na sequência, revelar quem é o verdadeiro protagonista como uma dose de surpresa. Coadjuvante: personagem secundário que auxilia no desenvolvimento da história;
- ✓ Figurante: personagem com papel ilustrativo, que não tem relação com o enredo ou nenhum dos personagens.

Detalhar esses personagens, é também uma tentativa de prever as ações do protagonista em determinadas situações de risco, além de prepará-lo para saber reagir a essas situações nos diversos canais de comunicação que a empresa atuar. O momento de afirmar as repostas emocionais e as bases de personalidade que estão se projetando. Importante, antes de encontrar a histórica, que envolva e emocione o consumidor, é lembrar o dilema de todas as empresas que vivem em meio a economia da atenção (Davenport & Beck, 2001), da falta de base comum para uma comunicação atraente e flúida (Meira, 2013; Longo, 2014). Os três fatores de atenção identificados por Medina (2008) precisarão constar em todo o processo de construção da história: Perigo de vida, Perpetuação da espécie e Verdades humanas (ver mais secção 2.3.5).

Para encontrar a história e provocar esses fatores de atenção nos interlocutores do mundo dos negócios, inicia-se por questionar a equipe a responder de forma objetiva outras questões como: Qual a maior preocupação dessa persona hoje? Usar o verbo para o objetivo principal. O que contar a ponto de se conectar com os consumidores existentes e descobertos? Qual recorte específico da história da persona está conectado com a necessidade que querem resolver? Não se descarta a possibilidade dessas perguntas terem sido respondidas no Mapa de Empatia, nesse caso, sugere-se frisar e recordar essas repostas.

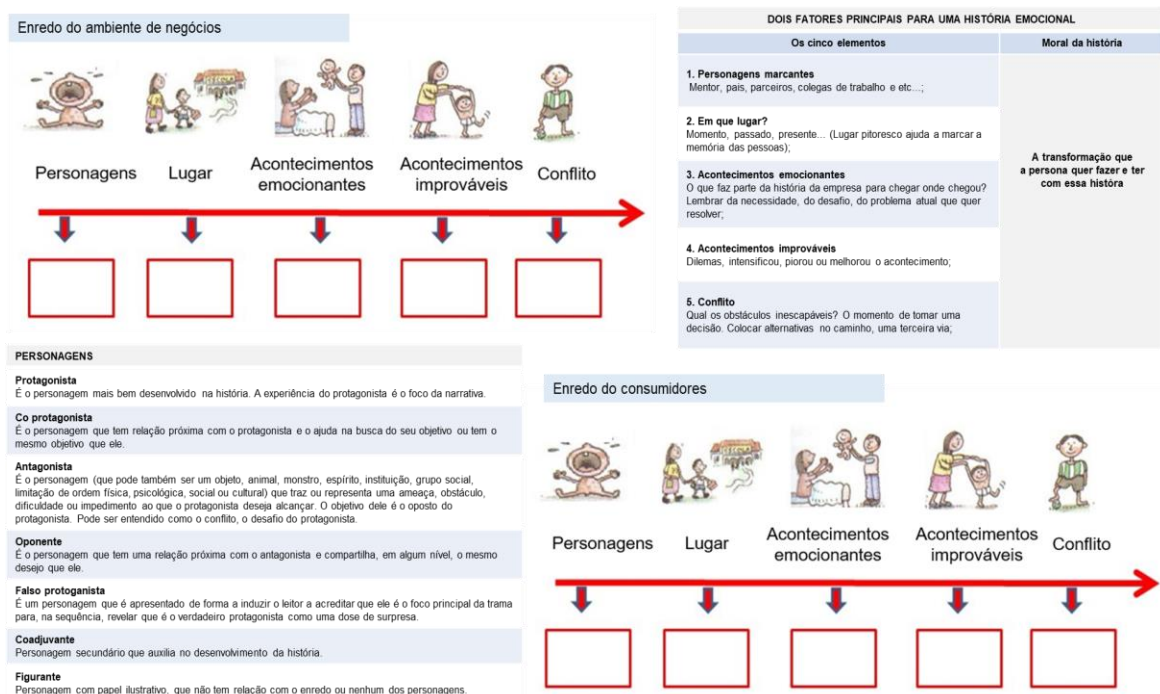
De acordo com as técnicas desenvolvidas por Palacios e Terenzio (2016) e adaptação proposta pelo modelo BAP dois fatores principais, “os cinco elementos” e a “moral da história”:

- 1- Os personagens marcantes (mentor, pais, parceiros e etc.) \*Definição dos personagens logo a baixo;
- 2- Em que lugar? Que momento? (Passado, presente... lugar pitoresco ajuda a marcar a memória das pessoas);

- 3- Acontecimentos emocionantes (o que faz parte da história da empresa para chegar onde chegou?) Lembrar da necessidade, do desafio, do problema atual que quer resolver;
- 4- Acontecimentos improváveis (dilemas, intensificou, piorou ou melhorou o acontecimento);
- 5- Conflito (qual os obstáculos inescapáveis? O momento de tomar uma decisão. Colocar alternativas no caminho, uma terceira via)

O segundo fator da história emocional diz respeito à transformação que a empresa quer fazer e ter com essa história. O objetivo principal está ligado a transformação, mas ainda não é a solução e nem os “felizes para sempre”, trata-se da descoberta da “moral da história”, o “propósito”. Uma vez que é preciso uma base consistente para se contar uma história, com a ajuda de uma imagem de linha do tempo, da descrição de personagens e dos fatores principais de uma história emocional, expor para a equipe o raciocínio lógico e estratégico que a técnica de *storytelling* propõe. Na Figura 38 a seguir, uma sugestão de como expor o quadro para a equipe, nos mesmos moldes de *banner*, tamanho grande, datar os cinco elementos com as informações fornecidas pela equipe.

Figura 38: Linha do tempo dos enredos 1 e 2, personagens e fatores principais para uma história emocional



Fonte: elaboração própria.

Todos os passos até aqui, devem estar visíveis para a equipe e contemplados nos enredos. Avaliar e descrever qual o "papel" que os personagens desempenham é dinâmico, pois o ambiente de negócios assim com e os consumidores são muito voláteis, é suposto que esses papéis tenham que oferecer algo novo além do já previsto.

### 3.2.2 Etapa formato (Empático)

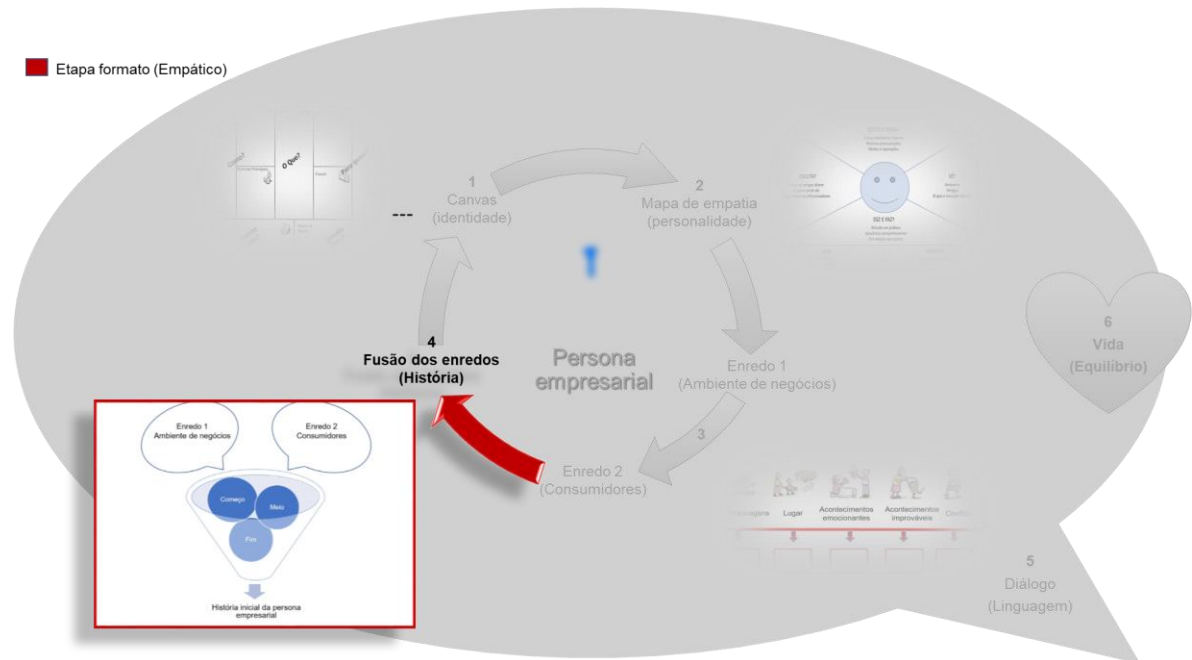
O formato proposto para além da forma que a comunicação da persona terá, é empático. O objetivo dessa etapa, é o texto e a edição da história (história, linguagem e equilíbrio), passos (4), (5) e (6). O modelo BAP considera este, um momento de ajustes das descobertas da etapa 1 e uma pausa na participação da equipe a partir do passo 5, porque a etapa dois, requer métodos de validação com os outros indivíduos da pesquisa.

O passo 4 sugere o uso da tabela de conteúdos adaptada do método persona, o passo 5 o método de validação por inquérito e o passo 6 a metodologia de grupo focal. Esses métodos escolhidos vão ajudar a definir a linha narrativa, selecionar os efeitos que vão dar o tom, a entonação diferente para a história da persona, a forma, o drama, a emoção, a edição. Finalizando, com a escolha de um canal de comunicação para começar a veicular a história. Assim como na etapa anterior, cada passo busca responder uma questão norteadora: O que eu não posso deixar de contar? Por onde começar? Como manter a minha vida em equilíbrio?

#### **PASSO (4) - Fusão dos enredos**

O componente Fusão dos enredos (Figura 39) para o modelo BAP é entendida como a síntese e conexão dos fatos elencados anteriormente com a narrativa que vem se delineando. Como descrito no enunciado desta etapa, é o formato, a materialidade que comportará a essência humana afetiva da etapa (1), caracterizado empático por consequentemente ser fruto de uma criação de essência colaborativa e que naturalmente lhe orienta para a linguagem do ambiente.

Figura 39: Etapa (4)



Fonte: elaboração própria.

De forma prática e depois de construir e utilizar todos os elementos do passo (1), (2) e (3) nos dois enredos, ir para a prática e começar a dar formato, texto para a narrativa. Para esse próximo ponto, são sugeridas as técnicas do “era uma vez”, composta de palavras-chaves e fáceis que conectam a história. Inicialmente é importante seguir à risca o uso dessas palavras, a medida que a equipe de colaboradores for se apropriando e tendo domínio e aceitação da história, poderão surgir novos termos mais apropriados e condizentes com a personalidade da persona. Por ora, Palacios e Terenzio (2016), dividem o uso dessas palavras em “quatro atos” principais que compõem os elementos de um enredo (Gancho, 2004):

1. Ato – O engajamento – É o começo da história. É o momento em que é preciso captar a atenção do espectador (palavras: Era uma vez...na cidade de...Ele era assim...). O *backstory* também faz parte desse ato – É o pano de fundo da história, o contexto (palavras: Todos os dias... Ele fazia... Gostava de... sonhava em...)
2. Ato – O conflito 1 – Quais caminhos se apresentam como viáveis e quais decisões tomar no meio desse ambiente (palavras: Até que um dia... de repente...). O intensificador é conhecido no segundo ato como o conflito 2, é opcional, poderá não ser usado (palavras: Com isso... a “persona” teve que fazer determinada coisa...)
3. Ato – A tensão – É o momento que algo inesperado e imprevisto acontece (palavras: Só que ninguém contava com... inesperadamente...). São as opções, o dilema (palavras: Eis que... ou...)

ou isso ou aquilo) (Exemplo do hotel Óscar: Ou eu parava de me hospedar em hotéis ou eu criava o meu e começava a oferecer serviços diferenciados...). Colocar a audiência em xeque da escolha, incentivar a imaginação do ouvinte. É o momento de virada.

4. Ato – A resolução – É a parte final da história, onde os espectadores encontram todas as respostas para as questões do segundo ato (palavras: E então...foi assim que...então ele decidiu...). O fechamento (palavras: E dali para a frente ele escolheu... (Exemplo: O terceiro caminho (referente as opções que foram dadas no dilema...) – É geralmente onde a persona usa a sua proposta, o seu valor. Utiliza a própria carreira a favor daquilo que quer oferecer (Exemplo: Eu sou a sua terceira via, eu sou a sua solução...). É o que a persona pode passar como moral da história, a solução que oferece, o seu negócio.

Esses elementos da narrativa não devem ser exagerados, vaidosos ou arrogantes, apenas confiantes e empáticos. Nesse caso, Martha Terenzio (2016) faz observações importantes que diz respeito a eficiência de contar histórias e a necessidade de escrever algo que conecte com as pessoas. Fatos, casos e dificuldades comuns, pelas quais todas as pessoas passam ou então que estão muito relacionadas, são chamadas de verdades humanas e subdividas pela autora como a consciência e a emoção:

Tudo que se relaciona com coisas que acreditamos ser sinceras e profundas toca nossa consciência, e por isso prestamos mais atenção. A emoção é uma resposta do nosso organismo a algum estímulo externo, que nos gera algum sentimento. Algo que nos traz imensa felicidade ou tristeza, pode ser alegria, amor ou qualquer outra coisa que mexa conosco de forma profunda” (Terenzio, 2016, pp. 32-33).

Para que os dois enredos se tornem um, o modelo BAP propõe o uso de uma tabela de conteúdos. Diferente do modelo criado pelo método persona (secção 2.4.1), nela não será listado o comportamento, os hábitos, as competências da persona, uma vez que, espera-se que essa função tenha sido completada pelo passo (2) com o Mapa de Empatia. Contudo, nessa proposta, a tabela destaca os “fatos” mais marcantes obtidos na construção dos enredos. São os dois enredos que vão se fundir, o do “ambiente de negócios” com o dos “consumidores”. Nesse momento, a equipe deve observar o que de mais marcante em cada enredo deve ser mantido, o que não pode deixar de ser dito. Uma representação da ideia está na Figura 40:

Figura 40: Fusão dos enredos



Fonte: elaboração própria.

Em seguida, enquadrar esses fatos nos “quatro atos”, a fim de desenvolver um único enredo. Isso será feito com o uso de algumas das palavras-chaves do “era uma vez”. A ideia é ajudar a conectar os enredos e ordenar os fatos em uma sequência lógica. Criar a história atual da persona empresarial com a ajuda da tabela de conteúdos (Tabela 21). Nela, cruzar e mesclar os enredos com os fatos relatados dos cinco elementos da linha do tempo. É o momento em que os dois enredos, o do ambiente de negócios, o dos consumidores se cruzam (se mesclam) e se engajam no começo, meio e fim de toda história:

Tabela 21: Tabela de conteúdos adaptada do método persona para o *Storytelling*

Atos	Enredo 1 Ambiente de negócios		Enredo 2 Consumidores	Narrativa da persona empresarial
<b>COMEÇO</b> ATO 1 (Palavras-chave)	Engajamento/ Origem	O que/ Onde	Objetivo	Era uma vez... Ele (a) era assim..
				Na cidade de... Todos os dias...
				Sonhava em... Gostava de...
<b>MEIO</b> ATOS 2 e 3 (Palavras-chave)	Ápice/ Conflito	Tensão/ Porque	Desafios	Até que um dia... Só que ninguém contava com...
				De repente... Eis que...ou isso ou aquilo...
				Com isso... Teve que...
<b>FIM</b> ATO 4 (Palavras-chave)	Fechamento/ Como	Moral da história	Lição/ Resolução	E então... Foi assim que...
				Então ele (a) decidiu...
				E dali para a frente...

Fonte: elaboração própria.

Para no desenvolvimento da escrita, uma breve descrição da lógica por detrás dos atos. O começo da história é para dar um panorama de acontecimentos passados, momentos históricos e embasar a história, é a parte que também pode ser chamada de “o quê?” Quem são as pessoas, quais são os lugares e o que está acontecendo. O meio conta as bases da história, é a parte em que o personagem lida com os conflitos, com as dificuldades e com as tensões e que acontece o ápice da história. É também, onde é entendido os “porquês”, o que origina os conflitos e as grandes decisões. Esse ato, se caracteriza pela exposição do personagem a uma situação limite, precária, a um dilema ou o confronto com uma revelação surpreendente. O fim é o desfecho da história, onde é entendido como o plano acontece, se desenvolve e termina e ao final sempre tem uma lição ou uma moral aprendida. “É nessa parte também que acontece o chamado *twist*”. O *Twist* é quando ocorrem surpresas, reviravoltas ou fatos inesperados em um roteiro. Esse é um recurso muito utilizado em filmes, por exemplo” (Terenzzo, 2016, p. 55; Gancho, 2004).

Conforme essa descrição, a tabela de conteúdos dispõe as palavras-chaves como um roteiro norteador do papel e importância que cada ato oferece à história. De acordo com as particularidades da história que está se constituindo da persona empresarial, as palavras podem mover-se horizontalmente na tabela de modo a marcar um determinado momento com uma dessas palavras de destaque e não deixar nenhum fato importante, emocionante, coerente e empático, de fora. Na prática, assim como nos outros passos, expor a tabela para a equipe e preencher os quadrantes com as palavras significativas de cada ato da história, instigando a equipe a escrever com a pergunta norteadora: O que eu não posso deixar de contar?

Depois dessas ações ou durante elas, a história deve ser colocada no papel, como um primeiro formato de teste. O modelo BAP sugere como um primeiro exercício de validação seja o envio da história por e-mail, WhatsApp, Messenger, entre os participantes, e/ou entre setores da empresa, que possa dar um *feedback* de se a história convence, se faz sentido. Ter um ponto de vista de alguém de fora do processo também deve estar no planejamento. Saber se a história pode ter a atenção das pessoas e o que pode ser melhorado, é imprescindível para esse andamento. Após receber os comentários de retorno, reescrever, quantas vezes necessário for até chegar ao consenso de que, a história é boa. Outra observação, é que a história não precisa ser definitiva, nem contado tudo de uma vez, a intenção é que o interlocutor se interesse pela história e possa continuar a planejar em conjunto, a história precisa passar engajamento e emoção. O enredo é a gestão dessa fala, o recorte no tempo do que a empresa acha que merece ser contado e um guia para o começo, o meio e o fim da história.

Nesses moldes, é preciso lembrar que esse é um processo cíclico que deve ser avaliado constantemente. Quando uma mudança significativa acontecer o processo inteiro deve ser repetido pois a enredo do ambiente de negócios mudou e a persona pode, então, estar desempenhando um papel que não tem mais lugar na nova narrativa do ambiente.

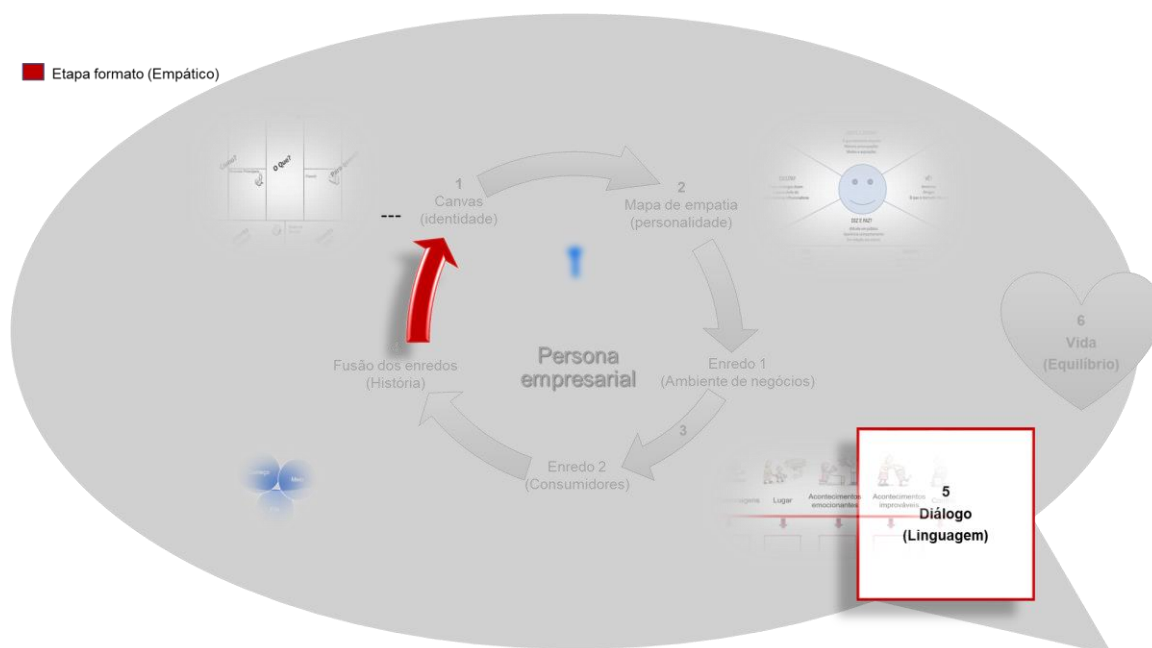


Com isso, essa é a história atual da persona empresarial, a primeira versão de várias nuances que ocorrerão na vida desse personagem. Para a primeira versão a ser contada, antes da veiculação pelos meios de comunicação (diálogo), a recomendação é sempre reestruturar o que for necessário do personagem que representa a organização. Verificar e rearticular se esse é o personagem que a empresa é ou apenas pretende representar (fictício). Nesse último caso, lembrar de avisar publicamente que a história é criada ou baseada em alguém ou alguma coisa. Guardar todo o material dos passos para futuros ajustes e a cada mudança, adequar essa nova história em todos os passos do modelo BAP.

### Passo (5) – Diálogo (linguagem)

A componente do diálogo (Figura 41) é entendida como o propor o “bate-papo”, a conversa interativa moderada pela persona empresarial, o exercício de falar algo e saber escutar. Com base nos estudos desta tese, atualmente o que falta nas pessoas é a capacidade de se colocar no lugar do outro, não de forma a se submeter às vontades dos outros, mas sim no sentido de compreender o outro para poder estabelecer um diálogo. Cultivar o diálogo é de extrema importância para evitar conflitos, críticas construtivas e bem elaboradas geram crescimento pessoal, profissional e melhoram os relacionamentos.

Figura 41: Etapa (5)



Fonte: elaboração própria.

Ciente desse cenário e depois do exercício de criar a persona empresarial e sua história, esse é o momento de pensar na linguagem. Qual a forma adequada para a empresa contar essa história? O fato é que uma história só funciona se for consumida e numa era pós-digital (Longo, 2014) de conectividade transmídia (Jenkins, 2015) pensar que fica bem mais fácil, é de certo modo, o primeiro grande erro. É certo que com o avanço da Internet, as possibilidades de contar uma história são inúmeras, afinal é por esse avanço que se discute e se propõe melhores formas de comunicação. Mas, o mais importante de todo esse processo é a empresa ter clareza da mensagem que pretende passar, muito além de transmitir é percebido pelo avanço da tecnologia que existe uma necessidade muito grande de dialogar.

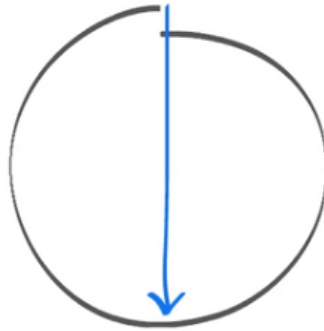
Nas palavras do filósofo Alemão, Hans-Georg Gadamer (1999 citado por Otero, 2017, p. 36), “o diálogo é um fenômeno essencial à espécie humana, que é provavelmente a única capaz de dialogar”. Conforme o entendimento de Gadamer, a linguagem, pertence ao diálogo, isto é, a linguagem não é suposição e avaliação, mas apenas pergunta e resposta, resposta e pergunta. Além do mais, não há possibilidade de funcionamento da sociedade sem diálogo. Corroborando com esse pensamento, Bretas (2017) destaca as diferenças dos três pilares conversacionais existentes na civilização humana, que ele nomeia como os 3Ds da conversa: Discussão, Debate e Diálogo:

Discussão, deste modo, é a conversa que permite analisar os detalhes de algo de modo a abrir caminho para uma conclusão. O prefixo “*cuss*”, também presente nas palavras “percussão” e “concussão”, significa quebrar, separar, discriminar. Ou seja, quebrar o assunto em partes menores para poder olhar no detalhe cada uma delas. Debate, uma de suas origens, vem do verbo em latim *battuere* significa “lutar”, e sua raiz provém do termo indo-europeu *bhau-* (golpear”, “ferir”), o mesmo que ajudou a formar as palavras “abater” e “abatedouro” (Bretas, 2017, *online*).

Com efeito, ao contrário das definições de “discussão e debate”, etimologicamente, o termo “Diálogo” resulta da fusão das palavras gregas *dia* e *logos*. *Dia* significa “através”, *logos* foi traduzida para o latim como *ratio* (razão). Mas tem vários outros significados, como “palavra”, “expressão”, “fala”, “verbo” e, principalmente, “significado” propriamente dito. Na acepção mais antiga da palavra, *logos* significa “relação”, “relacionamento” (Bassoli, 2018). Diálogo, portanto, pode ser entendido

como a conversa em que os significados atravessam as pessoas por inteiro (Bretas, 2017). Uma representação da ideia na figura de Cesar Matsumoto<sup>24</sup>, a seguir:

Figura 42: Diálogo



Fonte: Cesar Matsumoto (citado por Bretas, 2017).

De acordo com esse entendimento, colocar o diálogo em prática no modelo BAP faz todo sentido. A seguir, eis uma boa resposta para a questão norteadora desse passo: **Por onde começar?** O psicólogo psicoterapeuta, Arnaldo Bassoli (2015), sustenta que existem três condições para que o diálogo aconteça:

Igualdade: ausência de hierarquia ou não interferência das relações de poder entre quem dialoga;

1. Escuta empática: esvaziar-se do seu mundo para viajar temporariamente ao mundo do outro, tentando enxergar como ele enxerga;
2. Poder explicitar os pressupostos: investigar seus próprios pressupostos (isto é, suas visões de mundo, crenças, motivações e histórias de vida) e poder perguntar o que faz o outro pensar, sentir e agir de determinada forma.

Partindo dessas condições e reforçando algumas já desenvolvidas na etapa 1, pelo modelo BAP, a proposta nesse passo é a de escutar a equipe de colaboradores que “não participaram dos encontros com o facilitador”, usando a técnica de pesquisa de Grupo Focal (Roteiro em anexo). Segundo Bauer & Gaskell (2008), o grupo focal propicia um ambiente mais natural e holístico para a entrevista, pois os participantes levam em consideração a opinião dos outros para formular a própria. Ou seja, igualar

---

<sup>24</sup> Curso no Udeemy criado pelo brasileiro consultor em inovação social e desenvolvimento humano Cesar Matsumoto. Disponível em: <https://www.udemy.com/improve-your-relations-with-dialogue>

as ideias, enxergar o que eles enxergam e explicar as hipóteses do trabalho que estão sendo desenvolvido, para replicar essas ações no diálogo com o público geral. Essa opção deverá ser elaborada e desenvolvida pelo facilitador, a pessoa que deve tramitar com imparcialidade entre os três indivíduos da aplicação BAP: a gestão, os colaboradores e os consumidores. Por essa razão é que o segundo passo da etapa 2 suspende os dois últimos encontros com a equipe operacional do modelo BAP até o final do processo onde serão apresentados os resultados.

Logo, esses não serão os únicos indivíduos da pesquisa a ser escutado neste passo, falta ouvir o consumidor. É chegada a hora de incluir o consumidor externo na construção da persona e nada melhor do que um trabalho colaborativo com eles, o que tanto ajudará a terminar de criar como validar as ações da persona até o momento. Na tentativa de envolver a maior quantidade e diversidade deles, assim como, suas preferências comunicacionais (*online* e *offline*), as técnicas utilizadas serão duas: Grupo Focal e Inquérito *Online* (Roteiro do grupo focal e perguntas do inquérito *online* em anexo).

No entanto, voltando para a questão do por onde começar, e considerando o referencial teórico desta tese, de que as redes sociais são hoje, os canais mais utilizados para diálogos entre empresas e público em geral e que é possível criar um *Storytelling* tendo como ferramenta os 280 caracteres do Twitter, por exemplo, restringir os canais de comunicação, seria estagnar a empresa. O processo de contar a mesma história em meios diferentes, é chamado por Gomez (2017) de *Transmídia Storytelling*. O autor explica que é o processo de transmitir mensagens, temas ou linhas de história a um público de massa através do uso bem planejado e habilidoso de múltiplas plataformas de mídia. É uma técnica de comunicação muito usada para estender e enriquecer marcas e ampliar o ciclo de vida dos conteúdos criativos. Ou seja, contar histórias em diversas mídias maximiza a vida útil de uma campanha e relacionamento, de maneira adaptada, faz com que o conteúdo se renove e atinja maiores públicos.

Para ajudar a contar o *Storytelling* da persona empresarial, existem alguns recursos disponíveis na Internet que, Jeff Gomez (2017 citado por Terenzo, 2016), CEO da *Starlight Runner Entertainment*, a primeira empresa especializada em criação e adaptação para conteúdo *transmídia*, indica a seguir:

Tabela 22: Ferramentas para ajudar a contar uma história

Ferramenta	Função
Storyboard	São organizadores gráficos com uma sequência de ilustrações. Como uma história em quadrinhos, é assim que o storyboard é estruturado.
Scoop.it	Auxilia a empresa a gerar conteúdo com base no seu mercado atual, facilitando na hora de decidir uma abordagem mais específica do storytelling. É possível conectá-lo com diversos outros serviços, como Facebook, Twitter, Wordpress, LinkedIn e muitos outros.
Vidyard	Caso a empresa queira contar a história através de um vídeo e não saiba muito bem como editar o Vidyard é uma plataforma em que é possível manipular o filme de maneira rápida e profissional.
Storybird	Se a empresa estiver interessada em algo com um foco mais educativo, para pais, professores e estudantes, o Storybird é um site em que é possível criar histórias através das ilustrações disponíveis.
Google Analytics	Se a empresa já trabalha com a ferramenta Google Analytics, dá para conseguir também uma porção de informações sobre o histórico do negócio para ajudar a construir o storytelling. Com essa ferramenta, é possível enxergar uma avaliação a longo prazo, se isso for interessante para sua história.

Fonte: adaptado de Terenzo (2016).

Na dúvida do meio adequado para contar a história, Terenzo (2016, p. 62), sugere alguns canais que podem se adequar a necessidade da empresa:

- ✓ YouTube, Vimeo: pode criar um canal todo para contar a história ou um único vídeo, se for mais efetivo para a empresa. É uma ferramenta que tem ganhado muito espaço, principalmente entre o público jovem (em especial o YouTube);
- ✓ Medium, LinkedIn Pulse, Tumblr, blogs em geral: para textos e histórias maiores, a empresa pode utilizar todos os tipos de blogs. Se a empresa já tiver um blog, dá para aproveitar os seguidores padrão e ter um público garantido;
- ✓ Snapchat, Lives: se a empresa não quer algo tão "formal" quanto o YouTube, pode optar por alternativas como Snapchat, em que pode criar pequenos vídeos em sequência e unir tudo numa história só. Desde que o Instagram criou o Stories, em meados do final de 2016, mais e mais pessoas tem migrado para ele para postar vídeos e fotos do dia a dia que sumirão em 24 horas.
- ✓ Instagram, Flickr, We Heart It, Pinterest: caso o negócio se encaixe bem com histórias contadas através de imagens. O Flickr é o que tem menos poder de interação com o público, mas oferece o melhor serviço em relação a qualidade e fidelidade de imagem. O Instagram, por sua vez, é muito mais interativo e possui mais adeptos, sem deixar de mencionar que suas atualizações em 2018, superaram muitas das funções do Snapchat, com as *Lives* e os *Stories*.

Além dessas opções de ajuda para a empresa adaptar e divulgar a história aos canais, o modelo BAP sugere, inicialmente, o armazenamento da história na página principal do *site* ou *fanpage*, com o

*link* de acesso integrado aos canais de comunicação utilizados pela audiência. É uma opção simples para o gestor apresentar a história. É fato que a princípio, a história não estará adaptada as diversas plataformas, mas estará integrada e em rede, de acesso a qualquer canal digital que o consumidor utilize. E para o consumidor que não usa os canais digitais, a empresa pode usar a criatividade e orçamento disponível para de repente fazer um *flyer* (impresso promocional), uma campanha publicitária com diversas fases, uma homenagem de algum evento que inclua o consumidor à decoração (fazer parte da história) ou uma propaganda de 30 segundos na TV. Se for pertinente ao que a empresa está buscando, é possível até um vídeo do *Storytelling* transmitido por uma emissora de rádio ou TV. O importante será que a abertura dessa conversa de significados atravessasse as pessoas por inteiro. Segundo Erika Hall (2018, p. 14):

[...] O que torna as interações interessantes pode começar em uma tela, mas as coisas realmente interessantes acontecem na mente. E a linguagem é uma parte crítica disso. Nossas mentes conscientes são feitas de linguagem, por isso é fácil perceber as mensagens que você lê não apenas como palavras, mas como os pensamentos de outras pessoas se misturam com os seus.

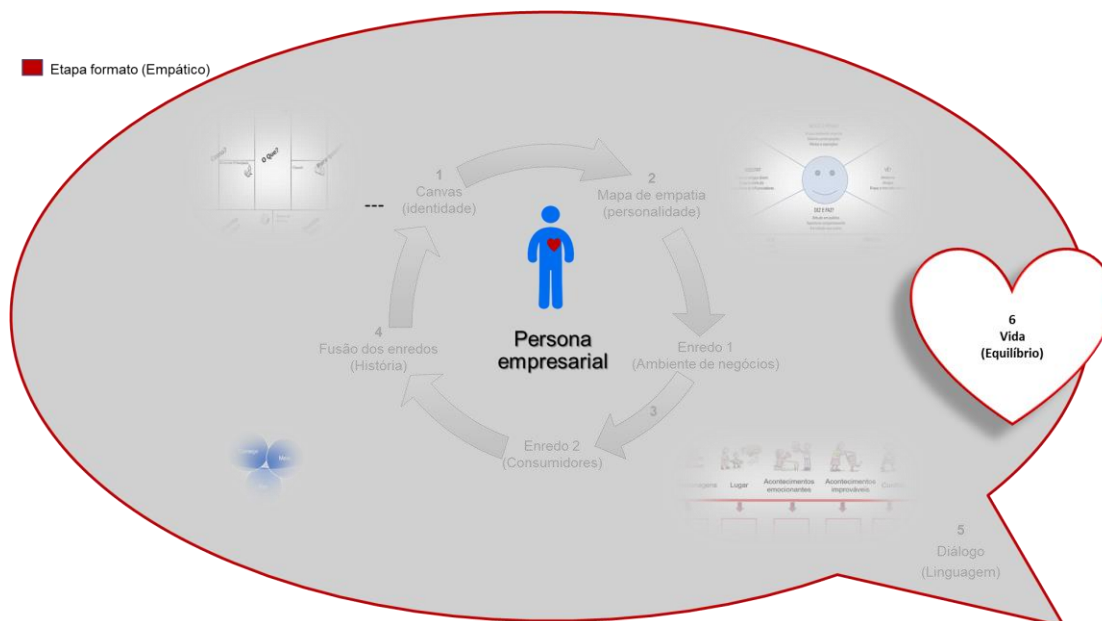
Assim sendo, exercitar o diálogo dessa persona junto com os indivíduos, criar cenários de envolvimento entre empresa e público para construir respostas são os primeiros passos para praticar e validar a comunicação e linguagem do personagem criado, em especial com os consumidores, principalmente, os entendidos como "antagonistas". Naturalmente, também serão eles que vão dar as melhores pistas de linguagem tanto para o processo do canal de comunicação virtual quanto para o canal presencial. Uma vez que compartilhando ideias e lidando com divergências, será mais natural e autêntico a linguagem dessa persona.

### **Passo (6) – Vida (equilíbrio)**

A componente Vida (Figura 43) é proposto como o passo final e no formato de coração, porque assim como a definição convencional, que tradicionalmente considera como um ser vivo uma entidade que exhibe os fenômenos: Desenvolvimento (desde a concepção, *Canvas*), crescimento (cumulativa oriunda do meio, Mapa de Empatia), movimento (locomoção do ambiente, Enredos), reprodução (entidades semelhantes, história), resposta a estímulos (agir seletivamente as possíveis mudanças, diálogo) e evolução (transformar-se, adaptar-se ao meio, equilíbrio), pelo menos uma vez durante a sua existência, o modelo BAP cumpre, teoricamente, o seu papel de criação. Assim, como muitos

filósofos que tentam definir vida como um "fenômeno que anima a matéria", o passo (6) sugere um processo contínuo de relacionamentos.

Figura 43: Etapa (6)



Fonte: elaboração própria.

De tal modo, o último passo do modelo BAP entende que, como qualquer ser humano que nasce e aprende a falar, a persona se espelhando nessa humanidade, se comunica na vida real. Esse é o passo da preocupação em achar equilíbrio em meio a tudo o que essa vida exige. O sentido da palavra vida tem um conceito bastante amplo e pode ter vários significados dependendo do contexto onde é inserida:

Vida do latim, *vita*, é um conceito muito amplo e admite diversas definições. Pode-se referir ao processo em curso do qual os seres vivos são uma parte; o espaço de tempo entre a concepção e a morte de um organismo; à condição de uma entidade que nasceu e ainda não morreu; e àquilo que faz com que um ser vivo esteja vivo. Metafisicamente, a vida é um processo contínuo de relacionamentos (Wikipédia, enciclopédia livre, 2018).

Assim, o contexto de vida para a persona empresarial, é o de ser um processo contínuo de relacionamentos, especificamente, o relacionamento comunicacional entre pessoas-consumidores e pessoas-empresas por meio de uma nova narrativa que a persona empresarial proporcionará. Como todo o processo é uma analogia a vida humana, e sem perder de vista o pensamento dos estudos que

descrevem a consciência como a chave de todas as transformações humanas (Ascott, 2013; Medina, 2008), rever de forma consciente as respostas das perguntas norteadoras dos passos anteriores se faz necessário: Quem eu sou? Eu sou empático? Qual a minha história? O que não posso deixar de contar? Por onde começar? O processo agora é almejar o autodesenvolvimento da persona com a última pergunta norteadora: Como manter a minha vida em equilíbrio?

Tal equilíbrio é entendido como a história pessoal de vida e a base para o que os psicólogos e psiquiatras chamam de personalidade adulta das pessoas. Dessa forma, a história da persona também passa a ser determinante para a criação do perfil emocional e de personalidade dela. É essa personalidade adulta, ou melhor, madura, que tornará convincente, confiável e equilibrada a performance de vida nos canais de comunicação onde se desenrola a narrativa. Melhor dizendo, a consciência do perfil emocional e da personalidade, desenvolvidos no passo 2 pelo mapa de empatia, são o que definem as atitudes e postura que a persona toma perante os acontecimentos apresentados pela narrativa da história.

Uma vez criada a persona, será necessário avaliar essa performance e vigiar sua conduta. Nesse ponto, é preciso pensar em algumas métricas para medir a recepção e o julgamento dos "críticos" (público geral, consumidores e outras empresas) durante a atuação da persona. Esse julgamento parte da opinião pública de tudo o que a persona diz e faz, ou seja, ela não deve se contradizer ou colocar o *alter ego* de um dos funcionários na narrativa, será uma vigilância sobre a coerência entre o discurso e a prática. A persona terá de lidar com o público geral e não pregar uma filosofia e agir de outra forma. Os dois canais de comunicação, o *online* e o *offline*, deverão estar em equilíbrio.

É notório desde o referencial teórico que o excesso de informação da era pós-digital acarretou nas pessoas uma baixa afetividade e capacidade de retenção (Xavier, 2015) e que as empresas estão tendo que se adaptar a essas necessidades humana. Pensando em reverter esse excesso de informação em formação de conteúdo relevante empático e afetuoso, o modelo BAP sugere uma adaptação dos oito passos do marketing de conteúdo apresentados por Kotler no livro Marketing 4.0. De acordo com os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 186), esses passos ajudam os profissionais a iniciar conversas com os consumidores. Baseadas nesses oito passos, o seguinte guia para a empresa planejar o marketing de conteúdo da persona:

1. **Consciência do objetivo de vida da persona empresarial:** Discutidos desde o 1º passo. Adequar a comunicação ao novo tipo de consumidor; reter os consumidores; alinhar a equipe de colaboradores com a proposta de valor; tornar a filosofia da empresa clara para o consumidor; minimizar o principal obstáculo da empresa e outros. Cada empresa terá os seus objetivos;



2. **Aprofundar o conhecimento dos perfis de consumidores descobertos:** Não se limitar ao Mapa de Empatia, buscar novas formas de descobrir: Quem são eles? O que eles precisam? Onde eu posso escuta-los melhor? Lembre-se, a persona empresarial demonstra que a preocupação com o consumidor. As mensagens subliminares do processo empático: “eu me preocupo com você”, “eu sou como você” devem estar condizentes com as ações;
  
3. **Selecionar ideias de conteúdo alinhados com a persona empresarial:** Criar um calendário, um cronograma editorial que o modelo BAP chama de calendário comunicacional. É a atualização constante para o sucesso da persona e para garantir uma rotina, um cronograma a ser seguido:

Tabela 23: Exemplo de calendário comunicacional

Calendário comunicacional
Segundas-feiras
Entrevista com um consumidor
Terças-feiras
Dicas sobre a sua área de atuação
Quartas-feiras
Comentário sobre notícias da indústria
Quintas-feiras
Curso de algum convidado especialista da área
Sextas-feiras
Atividade para o final de semana

Fonte: adaptado do Ebook Rockcontent (2018, p. 15).

Observação: Nesse momento, caso a empresa não tenha um setor específico ou pessoas habilitadas para o objetivo de produção de conteúdo, sugere-se a empresa, investir em um Gestor de Redes Sociais ou Redator de conteúdo (Atelier Digital Google Portugal, 2017). Esses, são profissionais de marketing que sabem que o trabalho de criação do conteúdo precisa de empenho, já que, o trabalho se assemelha a um editor que redige e revisa todo o conteúdo. Acrescido ao empenho, a questão ética é essencial, pois é muito importante dizer ao consumidor que a privacidade dele também é importante para a empresa. É suposto que o profissional já esteja preparado para o atual

regulamento de segurança dos dados, o novo Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD)<sup>25</sup> entrou em vigor em 25 de maio de 2018.

4. **Criação do conteúdo (diálogo da persona):** A empresa pode optar por criar o próprio conteúdo, a persona empresarial amplia essa possibilidade criativa e inovadora durante o processo de criação, principalmente se for uma pequena e média empresa. Mas, tempo, sempre é um complicador para a gestão de qualquer empresa e atribuir essa função a quem não tem tais habilitações, será um erro. O profissional habilitado estará instigado em seguir a linha narrativa da persona e construir contextos divertidos, empáticos e afetuosos;
5. **Distribuição do conteúdo para o público (canais do diálogo):** Essa distribuição está diretamente ligada ao passo 5 BAP, porque trata da difusão e dos canais que devem atingir o público pretendido. Segundo Kotler et al.; (2017), existem três categorias de distribuição de conteúdo que podem ser usados: os próprios, os pagos e os conquistados. Os próprios, estão sob o controle da empresa, mas requer, como já mencionado na observação a cima, recursos internos significativos. Nos canais *online*, apesar de considerados gratuitos, seu alcance direcionado, vem cada vez mais, dependendo de pagamento para os chamados impulsionadores de publicação disponíveis nas redes sociais. Mas *newsletters* enviados por e-mail, notificações por celular, continuam sendo boas opções de distribuição. Por outro lado, o modelo BAP, entende a comunicação do espaço físico (*offline*), um excelente canal para veicular a persona, desde significados na decoração a sinalização e atendimento.

Os pagos, são os canais que a empresa contrata para distribuir seu conteúdo que também incluem mídia impressa (*offline*) e mídia digital (*online*). Algumas dessas ações, dependem do objetivo da empresa, pois, o pagamento costuma ser feito com base no número de impressões (quantas vezes o conteúdo é exibido) ou no número de ações (quantas vezes o público de fato concretiza interações, como cliques, registros ou compras). A categoria conquistada, é um dos objetivos do modelo BAP, que entende que através da afetividade e empatia, o público se sinta engajado a viralizar o conteúdo pelas redes sociais e comunidades, como uma propaganda boca a boca orgânica. Mas, é importante a empresa saber que esse resultado não vem sozinho, requer um composto da mídia paga também para gerar a tão desejada cobertura grátis;

---

<sup>25</sup> Proteção dos dados e direito à privacidade das pessoas numa sociedade cada vez mais globalizada e alimentada pela Internet. Disponível em: <https://protecao-dados.pt/o-regulamento/>

6. **Ampliação do conteúdo para públicos particulares da vida da persona.** Aqui, entra os influenciadores digitais, colaboradores e parcerias comuns a era pós-digital, por isso, é necessário que a empresa os identifique. Os influenciadores, são as pessoas respeitadas em suas comunidades e contam com um número abundante de seguidores, o que se assemelham aos *prosumers* (Toffler, 1980; Ritzer e Jurgenson, 2010), (Ver mais capítulo 3), que criam seus conteúdos. É preciso ter uma aproximação com eles e um relacionamento de ganho mútuo. O mesmo serve para as empresas parceiras e colaboradores voluntários. É um misto de afinidade de filosofias e propostas de valor (essência da persona), que juntas se tornam ampliadas e mais fortes;
7. **Avaliação do marketing de conteúdo (vigilância):** Tem tudo a ver com a empatia: Eu alcanço o meu consumidor? Necessariamente, os profissionais citados na observação mais acima, conseguem rastrear o desempenho do conteúdo ao longo do caminho do consumidor com a ajuda de ferramentas de escuta social e análise de dados, pois, envolve indicadores de desempenho estratégicos e táticos. É fato que a visibilidade dessas métricas estão disponíveis para os administradores de páginas nas redes sociais, mas interpretá-las e tratá-las a favor da empresa, são questões nem sempre de habilidades gerais. Segundo Kotler, existem cinco categorias de indicadores que medem se o conteúdo é visível (assimilação), comunicável (atração), pesquisável (arguição), útil (ação) e compartilhável (apologia). Visibilidade (assimilação), refere-se à quantidade de alcance e da consciência dele. Entre as mais comuns, estão as impressões (quantas vezes o conteúdo é exibido), visitantes únicos (quantas pessoas veem o conteúdo) e lembrança da marca (qual porcentagem é capaz de se lembrar do nome da marca).

A comunicável (atração) mede quão bem o conteúdo atrai o interesse. Os indicadores incluem visualizações de página por visitante (o número de páginas que as pessoas visitam enquanto estão em um site de conteúdo), taxa de rejeição (a porcentagem de pessoas que saem do site após visitar apenas uma página) e tempo gasto no site (a duração da visita), entre outros. Pesquisável (arguição) são as métricas de pesquisa costumam medir o grau em que o conteúdo é descoberto por mecanismos de busca. Entre os indicadores importantes estão posição nos mecanismos de busca (posições do conteúdo na lista de resultados de um mecanismo de busca quando pesquisado por certas palavras-chave) e referências dos mecanismos de busca (quantas visitas ao site da empresa decorrem dos resultados dos mecanismos de busca). A útil (ação), são as mais importantes a rastrear, porque, elas medem basicamente se o conteúdo consegue induzir o cliente a realizar uma ação. As métricas típicas incluem taxa de cliques (proporção entre o número de cliques e o número de impressões) e

outras taxas de conversão (porcentagem dos públicos que completam certas ações, como se registrar e comprar). E, por fim, a compartilhável (apologia), estão entre as métricas de taxa de compartilhamento (proporção entre o número de compartilhamentos e o número de impressões) e a taxa de engajamento (no Twitter, por exemplo, ela é medida dividindo-se o total de seguidores pelas ações de compartilhamento, como *reTweets*, favoritos, respostas e menções);

8. **Melhoria do marketing de conteúdo da persona:** Como o conteúdo é muito dinâmico, melhorias periódicas são essenciais. É através dos passos anteriores que a empresa pode definir seus horizontes de avaliação e melhoria afim de decidir quando está na hora de mudar a abordagem do marketing de conteúdo da persona empresarial. No entanto, é importante observar que o marketing de conteúdo muitas vezes requer tempo para exercer impacto, exigindo, portanto, certo grau de persistência e regularidade na implementação.

Depois desse guia de conteúdo e medição, a proposta nesse passo é a de realizar um grupo focal com os consumidores para perceber as nuances de coerência entre discurso e prática (equilíbrio) (Roteiros em anexo). Em seguida, com a apuração e tratamento desses dados, finalizar com uma apresentação para a empresa da persona empresarial, sua *storytelling*, e seu guia de conteúdo e medição.

### 3.3 OBJETIVOS DA TESE

A partir do enquadramento conceitual e tendo por propósito sugerir para empresas um modelo afetivo de gestão da comunicação que espelhe humanidade e os indícios da nova narrativa comunicacional da era pós-digital, foi definido como objetivo principal desta investigação:

“Propor um modelo afetivo de gestão da comunicação de empresas a partir da criação de uma persona empresarial (*self*), buscando manter a vigilância sobre a coerência entre o discurso e a prática de forma empática”.

Contudo, segundo Guerra (2008), a formulação das hipóteses é uma questão mais controversa, pois, para alguns autores, elas são dispensáveis e até contraditórias com a lógica da análise compreensiva, mas, para outros, isso só acontece na fase exploratória da pesquisa. Como escreve Bertaux (1997 citado por Guerra, 2008, p. 39), o investigador precisa, “não” de verificar hipóteses *a priori*, mas de construir pelo menos algumas principalmente, sob a forma de “relação entre variáveis”,

mas também sob a forma de hipóteses sobre as configurações de relações entre mecanismos sociais, entre processos recorrentes; sobre os jogos sociais e os contextos; em síntese, sobre todos os elementos que permitem imaginar e compreender “como é que isto funciona”.

Desse modo, mesmo ciente de que as hipóteses em pesquisas qualitativas não são unânimes, até pelo fato de na pesquisa em questão, nem toda pergunta ser possível de prever, antes da pesquisa, a que conclusões chegar (Locke et al., 2007; Punch, 2000), mas existe essa possibilidade para a pergunta (1) descrita na Tabela 24 da próxima secção. Os princípios e procedimentos integrados a proposta do modelo BAP foram um conjunto de proposições que explicam essas hipóteses. Em outras palavras, a pergunta (1) é um desdobramento da questão principal desta tese e prediz todo um conjunto de resultados que essas estratégias individualmente são capazes de oferecer aos seus utilizadores.

Nesta tese, essas hipóteses permitem previsões sobre algumas relações entre padrões, constâncias e sentidos. Sendo assim, foram definidos ainda os seguintes objetivos específicos, hipóteses e sentidos atribuídos:

Tabela 24: Objetivos, hipótese e sentidos

Objetivos específicos	Hipóteses	Sentidos
1) Criar uma persona empresarial	<b>H1).</b> As organizações existem pelas pessoas que as formam e podem ser considerados “organismos vivos”, constituído de emoções, personalidade e todas as partes afetivas que compõem uma pessoa. Ou seja, uma organização pode ser representada por uma PERSONA.	Self
2) Criar uma <i>Storytelling</i> da persona	<b>H2).</b> Biologicamente a necessidade humana de humanizar coisas, se conectar, cooperar e mostrar empatia tem sido parte da formação de padrões dos humanos. Ou seja, imaginar uma empresa humana, pode ser uma questão de buscar MODELOS para isso.	História emocional
3) Adaptar o modelo de negócios ao ambiente afirmando a identidade empresarial	<b>H3).</b> O relacionamento entre pessoas é uma das melhores maneiras de conhecer a realidade de um serviço/produto. Ou seja, a organização precisa de uma persona para construir esse relacionamento EMPÁTICO.	Identidade e personalidade
4) Melhorar a relação de confiança com o consumidor mantendo uma narrativa afetiva e empática	<b>H4).</b> Existem ameaças e oportunidades na comunicação transmidiática da era digital e as organizações necessitam aproveitá-las na implementação de estratégias competitivas. Ou seja, precisam de uma persona para representá-las nesses meios de COMUNICAÇÃO.	Ambiente em conexão Linguagem

Objetivos específicos	Hipóteses	Sentidos
5) Propor equilíbrio, base comum, através de um diálogo coerente entre o discurso e a prática	<b>H5).</b> Supõem-se, portanto, que quando há personagens afetivos como uma “representação” de empresas, os consumidores começam a interagir com esses personagens como se fossem humanos. Ou seja, alguns personagens podem criar vida própria e CONSTRUIR INTERAÇÕES com os consumidores.	Vida em equilíbrio (vigilância)

Fonte: elaboração própria.

### 3.4 DELIMITAÇÃO DAS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

A era pós-digital é compreendida pelo quadro conceitual analisado, como a era onde as relações são caracterizadas por novas regras de comunicação que causam profundas mudanças de comportamento na sociedade e desafiam a capacidade das organizações em geral de se conectar com seus públicos. Conexão essa, entendida nessa investigação como uma “nova narrativa comunicacional”, que descarta o unidirecional e estático e que toca o consumidor e a audiência com o movimento de todos os fenômenos afetivos de forma empática.

Assim sendo, a problemática gira em torno do fato de que mesmo passadas décadas do *boom* tecnológico e das evidências de uma cultura digital ubíqua, muitas empresas não estão adequadas a essa nova narrativa comunicacional. Com isso, surgiram as seguintes questões durante o processo de investigação: O que falta as empresas para lidar com essa nova narrativa comunicacional? Quais processos para se adequar a essa atual narrativa? Quais as estratégias das empresas que estão obtendo sucesso nos seus processos de conexão, afetividade e empatia?

Ponderando esse cenário e os estudos do uso de Personas (Cooper, 2004; Pruitt & Adlin, 2006; Mikkelsen & Lee, 2000) os que defendem a busca da “voz humana” na comunicação de empresas (Levine, Locke, & Searls, 2009; Meira, 2013; Carrera, 2016), assim como, a conversa como um modelo para todas as interações digitais (Hall, 2018) e pessoais, surge a principal questão de investigação que esta tese pretende responder:

“Como criar um modelo comunicacional afetivo e empático que possa gerar conscientização sobre quem a empresa é (*self*) e como quer ser percebida junto aos seus públicos, mantendo vigilância sobre a coerência entre o discurso e a prática?”

A delimitação do modelo BAP centrou-se em duas categorias principais, Essência e Formato. Essas duas categorias são usadas para basear-se em questões relacionadas com algumas características humanas, como a essência de uma persona da empresa (Etapa Essência -identidade,

personalidade, trabalho e amigos) e os aspetos didáticos, do formato, da figura dessa persona (Etapa Formato - história, linguagem e equilíbrio). Tendo em conta essa delimitação e para melhor responder as indagações desta tese, a questão principal foi dividida em três e consideradas em cada parte da tese conforme apresenta a Tabela 25 a seguir:

Tabela 25: Delimitação das questões de investigação

<b>Partes</b>	<b>Questões de investigação</b>	<b>Análises</b>
Parte 1	Quais princípios e procedimentos integrar em um modelo de comunicação empresarial afetivo?	Enquadramento teórico Revisão narrativa (Amostragem na literatura)
Parte 2	Qual a percepção da gestão, da equipe de colaboradores e dos consumidores da empresa estudo de caso, relativamente a proposta do modelo?	Metodologia Indivíduos (Coleta de dados)
Parte 3	Quais os pontos fortes e as fragilidades do modelo BAP aplicado na empresa estudo de caso?	Conclusões ( <i>Feedback</i> da empresa)

Fonte: elaboração própria.

### 3.5 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO EMPÍRICO

Para a caracterização do estudo empírico e das ideias propostas no modelo BAP, o processo metodológico seguiu uma sequência lógica construída com base nas descobertas do referencial teórico. Para isso, adotou-se uma perspectiva “nomotética”, em que parte das categorias foram previamente estabelecidas pela revisão da literatura (Bardin, 2009). Assim, de forma a nortear as perguntas que seriam feitas nos instrumentos de coleta de dados, foram usadas duas categoriais inferenciais de análise (Tabela 26):

Tabela 26: Dimensões, indicadores e categorias de análises

<b>Dimensões teóricas</b>	<b>Categorias teóricas</b>	<b>Categorias empíricas inferenciais de análise</b>
Sociedade (pós-digital)	Historicidade	Essência (afetiva) Formato (empático)
Comunicação (nova narrativa comunicacional)	Afetividade e empatia nas ações comunicacionais	
Empresas (Afetivas e empáticas)	Modelo de negócios com <i>Self</i> Estratégias onipresentes ( <i>online</i> e <i>offline</i> )	

Fonte: elaboração própria.

De acordo com os indicadores das dimensões cultural, comunicação, empresas, as questões de pesquisa, os objetivos e as hipóteses apresentadas, pode-se caracterizar como, essência a “alma” e formato o “corpo” da persona empresarial. Conforme Costa e Amado (2018), as categorias constituem-se como as ideias-chave e estruturantes que compõem uma determinada mensagem. Para se chegar até elas há todo um processo complexo de questionamento, de construção do referencial teórico, de leitura e interpretação conjunta das fontes a analisar, de recorte dessas fontes em unidades de sentido (consoante os objetivos e o material em análise, podem ser palavras, frases ou temas) e, finalmente, codificação dos recortes.

Para melhor compreender a realidade proposta e caracterizar o estudo empírico, adotou-se como procedimento metodológico uma pesquisa de abordagem qualitativa, usando vários elementos. Segundo Dencker (2007), a abordagem qualitativa consiste na intensiva observação dos fenômenos sociais, o que supõe a presença do pesquisador no local de estudo. Por sua relativa diversidade e flexibilidade uma pesquisa qualitativa constantemente terá a interferência do senso comum e da ideologia, assim como, o uso de vários métodos, possibilita a triangulação dos dados. Os autores, Easterby-Smith et al; (2002), se referem à triangulação de dados como a coleta em diferentes momentos ou de diferentes fontes, sendo uma abordagem comum aos desenhos de pesquisa transversais. A intenção é que a abordagem usando vários elementos inclua a possibilidade de mensurar, generalizar a uma população mais ampla e buscar descrições da coleta dos dados qualitativos, sem um muro divisório entre as epistemologias (Tabela 27):

Tabela 27: Os elementos do processo de pesquisa

<b>Epistemologia</b>	<b>Objetivismo</b>	<b>Construtivismo</b>	<b>Subjetivismo</b>
<b>Perspectiva teórica</b>	Positivismo	Estudo de Caso Pesquisa-ação	Interpretativismo
<b>Abordagem de pesquisa</b>	Dedutiva		Indutiva
<b>Metodologia de pesquisa</b>	Experimento		Teoria fundamentada
	Pesquisa de levantamento		Etnografia
<b>Calendário</b>	Longitudinal		Investigação heurística
			Transversal
<b>Métodos de coleta de dados</b>	Amostragem/Dados secundários/Observação Entrevistas/Questionários Medidas não invasivas.		

Fonte: elaboração própria, adaptado de Saunders et al. (2007).

Dada a complexidade da proposta e da natureza qualitativa da informação requerida optou-se por uma perspectiva teórica fenomenológico-interpretativo com abordagem no interacionismo



simbólico e no pós-modernismo. Conforme Costa e Amado (2018, p. 16), a epistemologia fenomenológico-interpretativa posiciona o investigador na situação de tentar compreender as realidades complexas e múltiplas a partir das “perspectivas” dos colaboradores/indivíduos investigados, e de reconhecer, ao mesmo tempo, “que ele mesmo, enquanto sujeito investigador é um coautor do mundo por ele mesmo estudado”. A pesquisa fenomenológica enfatiza:

- ✓ A lógica indutiva;
- ✓ Busca as opiniões, as descrições e as interpretações subjetivas dos participantes;
- ✓ Baseia-se nas análises qualitativas dos dados;
- ✓ Não está tão preocupada com generalizações a populações maiores, e sim com descrições e análises contextuais.

De forma similar e complementar, Gray (2012) explica, que o interacionismo simbólico a partir dos filósofos norte-americanos, John Dewey e o psicólogo social George Herbert Mead, corroboram para a definição de *self* e de quem somos, significado defendido por esta tese. Os preceitos essenciais do interacionismo são:

- ✓ As pessoas interpretam o sentido dos objetos no mundo e depois agem a partir dessas interpretações;
- ✓ Os sentidos surgem do processo de interação social;
- ✓ Os sentidos são assimilados e modificados por um processo interativo utilizado pelas pessoas para lidar com os fenômenos encontrados.

Sendo assim, os sentidos não são fixos nem estáveis, e sim revisados com base na experiência, o que inclui a percepção de si mesmo (*self*) que pode mudar conforme as experiências das pessoas e da interação com ambiente e o outro.

O pós-modernismo por sua vez, conforme o mesmo autor, não é um sistema de pensamento unificado, sendo utilizado de forma intercambiável com os conceitos de desconstrução e pós-estruturalismo e, enfatiza a multiplicidade, a ambiguidade, a ambivalência e a fragmentação, tão comuns a contemporaneidade. Em virtude desse pensamento, o pós-modernismo considera a fragmentação bastante positiva à comunicação, como uma oportunidade para a escolha, e o foco passa a ser como o mundo social é representado e como se produzem sentidos. Como visto no referencial teórico (Capítulo 2), o pós-modernismo assim como as “novas sociologias”, nomeadamente a teoria existencial (Baumer, 1977, p. 20), enfatiza uma ontologia do *devenir*, que significa as mudanças pelas

quais passam as coisas, nada neste mundo é permanente, exceto a mudança e a transformação (Baumer, 1977).

Seguindo esse raciocínio e com o intuito de obter um conhecimento mais aprofundado acerca do desenvolvimento do modelo teórico, intenciona-se, previamente, através dos paradigmas analíticos e dos dados qualitativos, interpretar, compreender e intervir: Interpretar, a partir da linguagem cotidiana composta de significações e de simbologia, de natureza subjetiva e intersubjetiva, em grande medida, imprevisíveis; Compreender, tendo em conta o sujeito humano (suas crenças, opiniões, percepções, representações, perspectivas, interpretações, intenções e emoções); e Intervir, colaborando na mudança perante as situações previamente diagnosticadas ajudando a compreendê-las e a melhorá-las (Amado, 2017; Lodico, Spaulding, & Voeggtle, 2006 citado por Costa & Amado, 2018), pontualmente, com a aplicação do modelo BAP em uma empresa.

A abordagem de pesquisa se ancora na descoberta dedutiva com visão universal de uma situação, avançando para uma testagem de hipóteses, depois retomando para os aspectos particulares da indução com o planejamento da coleta de dados, análises e verificação de algum padrão, constância ou sentidos que sugira relações entre as variáveis entre a amostragem da literatura e as conclusões da aplicação (Gray, 2012).

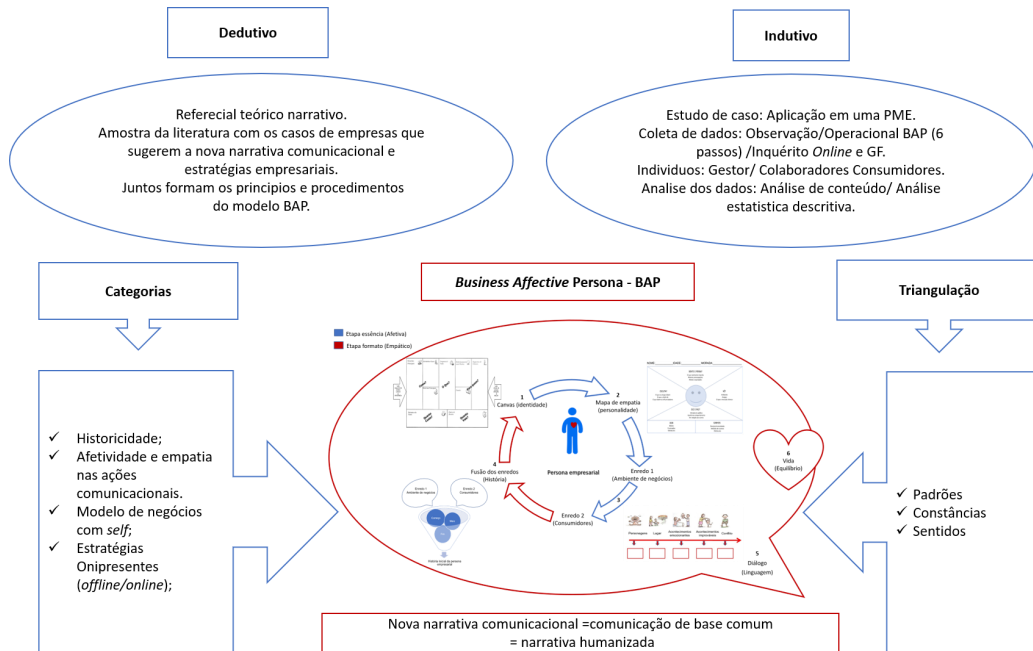
A investigação com base nos seus objetivos é fundamentalmente descritiva e exploratória, tendo o modelo BAP sido proposto (primeira questão de investigação), com base, inicialmente, no estudo realizado por Cooper (2004) de persona, da revisão narrativa da literatura (amostragem das empresas) e com base nos resultados que emergiram da Parte 2 e 3 desta tese. No que concerne aos meios, à investigação utiliza fontes secundárias extraídas de pesquisa documental somadas a consulta da respectiva bibliografia, bem como fontes primárias decorrentes da proposta e aplicação do modelo BAP, observação de uso da comunicação da amostra das empresas estudadas na literatura e de entrevista, grupos focais e questionário *online*.

As pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que essas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Os objetivos que justificam a fundamentação descritiva estão embasados em Hedrick et al. (1993), que tratam da capacidade de desenhar um quadro de uma situação, pessoa ou evento, ou mostrar como as coisas estão relacionadas entre si.

Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem, levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão (Selltiz et al., 1967, p. 63 citado por Gil, 2002). Embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa

bibliográfica ou de estudo de caso. Sendo assim, portanto, a metodologia da pesquisa desta tese caracterizada por um estudo de caso em uma empresa de Aveiro, Portugal. A seguir, a Figura 44 ilustra o desenho da pesquisa planejado:

Figura 44: Desenho da pesquisa



Fonte: elaboração própria.

### 3.5.1 Universo da pesquisa

A empresa estudo de caso, os indivíduos/respondentes da pesquisa e suas características sociodemográficas fazem parte do universo da cidade de Aveiro, Portugal. Sendo este, um estado-membro da União Europeia, utiliza a Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins estatísticos – NUT, estando Aveiro entre o NUT II Região Centro e NUT III Sub-Região do Baixo Vouga, capital do Distrito de Aveiro (INE, 2017). Estando localizada a 244 km de Lisboa e a 67 km do Porto, o concelho (ou município) de Aveiro registra, segundo os últimos Censos (2011), o total de 78.450 indivíduos residentes, sendo que, entre 2011 e 2013, verificou-se um decréscimo da população residente para 77.229 indivíduos (INE, 2017).

Figura 45: Divisão territorial da região: NUTS III e Municípios



Fonte: INE (2017).

De acordo com a figura acima, é possível observar os limites do município, a norte pelo município da Murtoza, a nordeste por Albergaria-a-Velha, a leste por Águeda, a sul por Oliveira do Bairro, a sudeste por Vagos e por Ílhavo, e com uma faixa relativamente estreita de litoral no Oceano Atlântico, a oeste, através da freguesia de São Jacinto. O decréscimo da população residente diagnosticado pelo Censo de 2011 (último documento de referência para a revisão do diagnóstico do concelho de Aveiro), é resultante da reorganização administrativa e territorial do país, por criação da Lei nº 22/2012 de 30 de maio, as anteriores 14 freguesias do concelho de Aveiro, passaram para as atuais 10, numa área total de 197,5km<sup>2</sup>, como visto na figura a seguir:

Figura 46: Juntas da Freguesia



Fonte: Câmara Municipal de Aveiro (2015).

A análise do Diagnóstico Social do Concelho de Aveiro, realizado pela Câmara Municipal (2015), quando retrata a estrutura da população residente em função do variável sexo, deixa antever uma organização demográfica desequilibrada, como é possível de aferir através do quadro da dinâmica populacional de 2001-2013. Em análise de 2013, a relação de masculinidade apresenta valores abaixo de 100, por cada 100 mulheres existiam 88,2 homens, o que traduz, segundo o diagnóstico, uma tendência cronológica estável da proporcionalidade entre homens e mulheres, corroborando o maior peso da população feminina no total da população residente no concelho.

Desde 2001 que estes valores vêm diminuindo, verificando-se a mesma situação nos territórios do Baixo Vouga, Centro e Portugal, o que coloca o país alinhado com o relatório anual da Organização Mundial da Saúde (OMS) que enfatiza que, em todo o mundo, as mulheres vivem mais que os homens. Tendo em atenção o crescimento demográfico desde 2011, Aveiro apresenta um forte dinamismo no aumento do número de habitantes.

Tabela 28: Dinâmica populacional 2001-2013

Local de residência	Relação de masculinidade												
	Período de referência dos dados												
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º
<b>Portugal</b>	93,4	93,2	93	92,9	92,8	92,6	92,5	92,2	91,9	91,6	91,3	91	90,7
<b>Centro</b>	93	92,9	92,8	92,6	92,5	92,3	92,1	91,9	91,7	91,4	91	90,7	90,4
<b>Baixo Vouga</b>	93,6	93,5	93,3	93,1	93	92,9	92,7	92,4	92,2	91,9	91,4	91,1	90,6
<b>Aveiro</b>	92,3	91,8	91,6	91,5	91,2	91	90,7	90,4	90,3	89,9	89,3	88,8	88,2

Fonte: Câmara Municipal de Aveiro (2015).

Esse dinamismo não é alheio a estrutura etária da população residente e a presença da Universidade de Aveiro. No mesmo documento do diagnóstico realizado pela Câmara Municipal de Aveiro, a estrutura da cidade em função da variável idade, apresenta um peso forte da população em idade ativa (entre os 15-64 anos), sob análise comparativa com as outras regiões.

Apesar da Tabela 29, a seguir, apresentar uma diminuição no número de jovens, segundo dados do censo de 2011, a freguesia da Vera Cruz foi a única do concelho que contrariou esta tendência, registando um aumento do número de jovens, o que também se justifica pela freguesia ser um grande polo de residências universitárias e estar inserida e destacada como uma das freguesias de desenvolvimento urbano que definem a cidade de Aveiro (Vera Cruz e Glória).

Tabela 29: Estrutura Etária da população 2001-2013

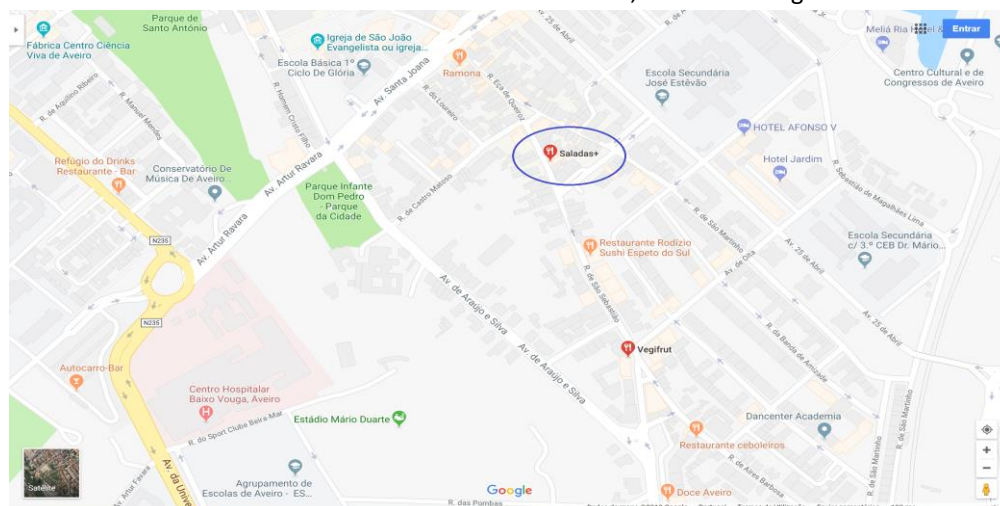
Grupo etário	População residente												
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º
<b>Total</b>	<b>73947</b>	<b>74649</b>	<b>75206</b>	<b>75712</b>	<b>76213</b>	<b>76681</b>	<b>77150</b>	<b>77584</b>	<b>78084</b>	<b>78463</b>	<b>78093</b>	<b>77675</b>	<b>77229</b>
0 - 14 anos	12129	12140	12182	12132	12141	11991	11838	11784	11760	11604	11421	11323	11219
15 - 24 anos	10360	10158	9898	9738	9447	9291	9073	8865	8679	8559	8361	8110	7962
25 - 64 anos	40648	41357	41981	42464	43049	43570	44195	44650	45078	45342	45043	44747	44231
65 e mais anos	10810	10994	11145	11378	11576	11829	12044	12285	12567	12958	13268	13495	13817

Fonte: Câmara Municipal de Aveiro (2015).

Devido à predominância da população em idade ativa no concelho e à sua evolução positiva, verifica-se relativamente aos aspectos económicos, que o Concelho de Aveiro se caracteriza por uma tradição industrial fortemente enraizada, sendo responsável por quase de 12% do total da produção da indústria transformadora do Distrito (INE, 2017). É um importante centro urbano, portuário, ferroviário, universitário e turístico, tendo na produção do sal e no comércio naval uma grande oferta económica.

Aveiro, em termos turísticos, distingue-se pelos seus canais, a Ria de Aveiro, conhecida como exemplar único no país, é a “Veneza portuguesa” de Portugal, navegada por barcos coloridos chamados moliceiros, tradicionalmente utilizados para a colheita de algas e atualmente para passeios. Dos recursos naturais da região é possível somar um vasto património material e arquitetónico, com destaque para as construções em tijolo e azulejo e para as manifestações do Barroco e da Arte Nova de alguns edifícios, repetidos noutros locais da região, ou nas linhas de uma Art Déco e de um Modernismo impulsionado pelo Estado Novo.

Figura 47: Zona onde o restaurante estudo de caso está localizado, União das Freguesias da Glória e Vera Cruz



Fonte: Google Maps (2018).

Próximo desse centro, conhecida pelos edifícios de estilo Art Déco, encontra-se a Sé de Aveiro, o Museu de Aveiro, Santa Joana, situado em um antigo convento. Nessa mesma localidade encontram-se diversos comércios entre hospedagens e restauração, incluindo o restaurante onde foi aplicado o modelo proposto por esta tese, o restaurante Saladas +, como é possível observar na Figura 47, do *Google Maps*.

Associado a uma gastronomia diversa, Aveiro reflete a valorização dos produtos agroalimentares locais, a riqueza cultural e a biodiversidade de Portugal e da Região. O que se traduz em pratos como a sopa, a caldeirada de enguias e de peixe e uma variedade de receitas de bacalhau com um mercado de comida saudável que cresce exponencialmente. Segundo Pedro Celeste, *marketeer* e diretor-geral da PC&A - Consultores de Marketing Estratégico, publicado em um artigo da revista *Exame* (2016), as marcas têm sabido compreender o mercado, “estão a corresponder aos desafios do homem e da mulher modernos e a aproveitar esta tendência de querermos ser melhores, vivermos melhor, termos mais qualidade de vida”. Uma tendência global muito à custa das redes sociais também, de acordo com o *marketeer*, foi através do compartilhamento dos casos de sucesso em rede que essa filosofia passou a fazer parte da linguagem comum dos consumidores, afinal, tecnologias alimentam tendências.

### 3.5.2 Delimitação dos indivíduos da pesquisa

Com efeito, a linguagem comum dos consumidores é o ponto chave dos pressupostos desta tese e o que naturalmente determina os indivíduos da pesquisa. Partindo da proposta de um modelo afetivo de comunicação para empresas e da lógica estruturante do tipo de negócio que atrela inovação com o corresponder dos desafios da era pós-digital (secção 3.5.1), o setor de restauração pareceu ser um bom exemplo. Porém, a princípio e por idealização do modelo, de ser aplicado a qualquer empresa que queira se adaptar à nova narrativa comunicacional, essa proposição de uma empresa de restauração não era certa. Tinha-se em mente apenas que deveria ser uma empresa com características de inovação e que essencialmente aceitasse a intervenção da pesquisadora desta tese.

Assim sendo e dentre as características do referencial teórico, do universo da pesquisa e das próprias características da cidade de Aveiro, de jovem e universitária, as empresas que a partida se encaixava a esse perfil, semelhavam as *Startups* e as Pequenas e Médias Empresas (PME). Na busca de distingui-las, a definição dada por Bank e Dorf (2014, p. 23) de que uma *Startup* “é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo”, foi uma primeira definição. Por outro lado, as PMEs, são empresas com características distintivas, tendo uma dimensão com determinados limites de empregados e financeiros fixados pelos Estados ou Regiões administrativas. Segundo a recomendação 2003/361/CE da Comissão Europeia (Jornal Oficial da União

Europeia L 124 de 20.05.2003), a categoria das Micros, Pequenas e Médias Empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros. Contudo, as PMEs têm um importante papel na economia de todos os países, por isso são designadas administradoras com lógicas, culturas, interesses e espírito empreendedor próprios, uma opção condizente com a proposta do modelo BAP.

Com efeito, dentre as possibilidades, partiu-se para tentar oferecer a proposta as empresas incubadas na IEUA (incubadora de empresas da universidade de Aveiro)<sup>26</sup> e aguardar um possível interesse de alguma incubada. Como esse procedimento tramitava primeiro na entrega da proposta para a gestão dos serviços logísticos da IEUA e posterior encaminhamento para as empresas incubadas, paralelamente a esse meio tempo, não se descartaram as possibilidades de aplicação em qualquer outra empresa com os perfis acima. Contudo, em meio ao amadurecimento dos conceitos dos tipos de empresas que mais se enquadrariam com a proposta dessa investigação e dentre as possibilidades de aproximação, uma PME aceitou participar, uma empresa do ramo da alimentação saudável.

Em Aveiro, como descrito no universo da pesquisa, o setor de restauração saudável é forte e está em constante crescimento, sendo possível encontrar vários restaurantes do mesmo ramo próximos uns dos outros como é possível detectar na figura 3.20, da localização geográfica exposta na secção anterior. Ainda segundo dados do INE (Instituto Nacional de Estatísticas), a restauração foi um dos principais setores responsáveis por novos postos de trabalho em 2017 em toda Portugal. Os setores da restauração e bebidas e do alojamento turístico registaram 323,2 mil postos de trabalho, o que significou um aumento de 15,8% (+44.000 postos de trabalho) e 120 novos postos de trabalho por dia em 2017. O setor da restauração gerou, por si só, 35.000 novos postos de trabalho (+16,1%) (Fonte: Publituris).

Portanto, por consequência de uma perspectiva teórica interpretativa-fenomenológica, que sustenta que qualquer tentativa de entender a realidade social deve se basear nas experiências das pessoas com essa realidade, a gestão, a equipe de colaboradores e o consumidor, indivíduos sem os quais não se constrói uma empresa, são determinados como a população desta investigação. Esses indivíduos fazem parte da estrutura lógica do modelo BAP, uma vez que se propõe a ser uma ferramenta de gestão da comunicação de empresas e envolver os aspectos afetivos humanos da empatia de dentro dos seus pares para fora com seus consumidores e audiência.

---

<sup>26</sup> Disponível em: <https://www.ua.pt/incubator/>



### 3.5.3 Estudo de caso

O estudo sobre um modelo afetivo de gestão da comunicação de empresas, orientou a experimentação a fim de interpretar, compreender e intervir. Entre o interpretar e o compreender desta tese, entende-se que deve se levar em conta a complexidade inerente aos fenômenos humanos, em que o singular não apaga a força do universal, assim sendo, optou-se por um estudo de caso. Estudo de caso é uma abordagem para a pesquisa que facilita a exploração de um fenômeno, dentro do seu contexto e usando uma variedade de fontes de dados. Isto assegura que a questão não é explorada apenas através de uma lente, mas sim de uma variedade de lentes que permite serem reveladas e compreendidas múltiplas facetas do fenômeno.

O termo estudo de caso, segundo Lewis (2003 citado por Gray, 2012), é fortemente associado a pesquisa qualitativa porque os estudos de caso possibilitam a geração de diversas perspectivas, seja por meio de vários métodos de coleta de dados, seja pela criação de muitas descrições por meio de um único método

Existem duas principais abordagens que guiam a metodologia de estudo de caso, uma proposta por Robert Stake (1995) e a outra por Robert Yin (2003). Ambas procuram garantir que o tema de interesse seja bem explorado e que a essência do fenômeno seja revelada. Segundo Yin (2003) o estudo de caso deve ser considerado quando: (a) o foco do estudo é responder "como" e "porquê", (b) o investigador não pode manipular o comportamento das pessoas envolvidas no estudo; (c) o investigador pretende cobrir condições contextuais porque ele acredita que sejam relevantes para o fenômeno em estudo, ou (d) os limites não são claros entre o fenômeno e o contexto.

Segundo Yin (2001), nas ciências, durante muito tempo, o estudo de caso foi encarado como procedimento pouco rigoroso, que serviria apenas para estudos de natureza exploratória. Hoje, porém, é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos. Nas ciências sociais Gil (2002), diz que a distinção entre o fenômeno e seu contexto representa uma das grandes dificuldades com que se deparam os pesquisadores; o que, muitas vezes, chega a impedir o tratamento de determinados problemas mediante procedimentos caracterizados por alto nível de estruturação, como os experimentos e levantamentos. Daí, então, a crescente utilização do estudo de caso no âmbito dessas ciências, com diferentes propósitos, tais como:

- ✓ Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- ✓ Preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- ✓ Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;

- ✓ Formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
- ✓ Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Segundo Stake (2000), os estudos de caso se mostram valiosos ao acrescentar entendimento, ampliar a experiência e aumentar a convicção sobre um tem. Yin (2003), insiste em que abordagem de estudos de caso pode ser usada como método quantitativo e qualitativo, mas uma breve observação dos estudos de caso mostra por que eles são usados com mais frequência qualitativamente. Yin (2003, p. 13) define o estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, principalmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claros”. Sendo assim, os estudos de caso exploram temas e questões nos quais as relações podem ser ambíguas e incertas, mas, de levantamento descritivas, os estudos de caso também estão tentando atribuir relações causais e não apenas descrevendo uma situação. A abordagem é particularmente útil quando o pesquisador estiver tentando revelar uma relação entre um fenômeno e o contexto no qual ele ocorre. O problema aqui, como em todos os estudos de caso, é que as variáveis contextuais, momento, circunstâncias econômicas globais, culturas das organizações que se fundem e outros, são tantas que uma abordagem puramente experimental que revelasse associações causais seria simplesmente inviável.

De acordo com Gray (2012), dentro de um estudo de único caso, pode haver várias unidades de análise diferentes. Como o caso desta tese, a implementação de um modelo afetivo de comunicação em uma empresa. Isso é um caso único, mas as unidades de análises múltiplas, neste caso, compreenderam:

- ✓ Os processos expostos no passo a passo dentro da empresa;
- ✓ As perspectivas da gestão;
- ✓ As perspectivas da equipe de colaboradores (participantes e não participantes da aplicação);
- ✓ A perspectiva dos consumidores;
- ✓ Evidências tangíveis de que o modelo melhora o trabalho em equipe, o trabalho em rede, o moral dentro da empresa e principalmente, o relacionamento com o consumidor.

### **3.6 MÉTODOS DE RECOLHA E ANÁLISES DE DADOS**

Quanto aos métodos de recolha e análise dos dados, em se tratando da criação de um modelo de comunicação que crie uma persona da empresa que interaja com o público nos meios de comunicação, fez-se necessário tanto um delineamento de um método próprio, o qual seguiu a

sequência dos protocolos dos seis passos BAP, descritos na secção 3.2.1, quanto posterior uso de ferramentas no âmbito das pesquisas qualitativas. A recolha dos dados, em termos de apresentação, foi dividida entre a empresa e os consumidores, envolvidas nas categorias essência e formato que corresponderam aos passos do (1) ao (4) da primeira etapa do modelo e a segunda etapa com os passos (5) e (6):

- ✓ Categoria essência: Na empresa, a recolha foi feita através da aplicação dos passos do modelo BAP a uma equipe de quatro colaboradores, especificamente, com as ferramentas, *Canvas*, Mapa de Empatia, teste de personalidade Myers Briggs (MBTI), linha do tempo dos enredos, tabela de conteúdos *Storytelling*, todas, detalhadamente descritas tanto na descrição do modelo quanto nos resultados da aplicação. E para posterior detalhamento das demais ferramentas utilizadas, foi realizada uma entrevista com a gestão e um grupo focal com o restante da equipe de colaboradores, os que não participaram do passo a passo do modelo.
- ✓ Categoria formato: No âmbito dos consumidores, foi aplicado um inquérito *online*, criado através do Google formulários e um Grupo Focal realizado nas instalações da empresa. Métodos melhores detalhados nas próximas secções.

A primeira análise, que também corresponde a Parte 1, questão e base para o modelo proposto por esta tese, foi, essencialmente, uma revisão narrativa da literatura interdisciplinar das ciências sociais. O método de revisão narrativa é utilizado para descrever o estado da arte de um assunto específico, sob o ponto de vista teórico ou contextual. Constitui-se, basicamente, da análise da literatura, da interpretação e análise crítica pessoal do pesquisador (Rother, 2007). Na segunda análise, que corresponde a segunda parte desta tese, paralelo a aplicação dos passos do modelo BAP, foram feitas as recolhas de dados com os indivíduos, gestão, colaboradores e consumidores. Nesses casos, os instrumentos foram criados com base em três perguntas/perspectivas:

<b>Parte 2</b> Qual a percepção da gestão, da equipe de colaboradores e dos consumidores relativamente a proposta do modelo?	Entrevista	Como a empresa quer ser percebida?
	Grupo focal	Como a empresa se percebe?
	Inquérito <i>online</i>	Como a empresa é percebida?

Para a análise dos dados qualitativos, devido a sua grande quantidade habitualmente característica, exigência de organização e com as potencialidades das novas tecnologias tão discutidas nesta tese, foi utilizado um software de apoio a técnica de análise de conteúdo. Dos diversos pacotes

de software para análise de dados qualitativos, a investigadora desta tese se decidiu pelo WebQDA ([www.webqda.net](http://www.webqda.net)). Desenvolvido simultaneamente em Portugal e nos EUA no ano de 2009, o WebQDA é um software de investigação qualitativa na web/nuvem e possibilita além de texto integração com diferentes tipos de dados como vídeo, áudio e imagem (Costa & Amado, 2018). O que se pretende com este software e a técnica de análise de conteúdo, em termos amplos, é arrumar num conjunto organizado, tanto quanto possível quantificado, de categorias de significação o “conteúdo manifesto” dos mais diversos tipos de comunicações, de modo a poder interpretá-los tendo em conta os fatores diversos que levaram à sua produção. O sistema de codificação é o “cérebro” de um projeto de investigação no WebQDA e não significa que existam processos de inteligência artificial que codifiquem ou criem categorias e taxonomias com base em algum processo alheio ao utilizador. É o próprio utilizador que escolhe, cria e interpreta as palavras e frases do seu *corpus* de dados disponibilizados na Fontes. A seguir (Tabela 30), uma síntese dos métodos de recolha e análise de dados utilizados por esta tese:

Tabela 30: Síntese dos métodos de recolha e análise dos dados

Questões de investigação	Recolha dos dados		Análise de dados
	Técnicas	Instrumentos	Técnicas
<b>Parte 1</b> Quais princípios e procedimentos integrar em um modelo de comunicação empresarial afetivo?	Bibliográfica	Amostra da literatura	Análise narrativa da literatura interdisciplinar.
<b>Parte 2</b> Qual a percepção da gestão, da equipe de colaboradores e dos consumidores relativamente a proposta do modelo?	Entrevista	Perguntas em papel a gestão da empresa	Análise de conteúdo
	Grupo Focal	Encontro seguido por roteiro de perguntas a equipe de colaboradores	Análise de conteúdo
		Encontro seguido por roteiro de perguntas a consumidores	Análise de conteúdo
	Inquérito	Questionário <i>online</i> a consumidores	Análise estatística descritiva
	Hipóteses	Relacionando as questões de investigação com os resultados	Confirmação pelo resultado da aplicação do modelo BAP
<b>Parte 3</b> Quais os pontos fortes e as fragilidades do modelo BAP aplicado na empresa de restauração Saladas +?	Observação	Entrevista direcionada	Análise de conteúdo

Fonte: elaboração própria.

A análise de conteúdo historicamente, segundo Bardin (2009), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações com mais de meio século de utilização e o seu conceito tem sofrido uma evolução. Numa primeira fase, sob a influência de Berelson (1952, citado por Krippendorff, 1990), um dos clássicos desta técnica, a preocupação maior era a de descrever e quantificar os conteúdos manifestos dos documentos em análise; nesta perspectiva, de vertente positivista, a técnica incidia sobre as denotações, ou seja, sobre o primeiro sentido do discurso (Costa & Amado, 2018). Numa fase seguinte, citado por Amado, Costa e Crusoé (2017, p.303), os estudos de Osgood (1959) e Bardin (1979), sugerem que para além da sua função descritiva e da sua incidência sobre as denotações, a análise de conteúdo assuma uma função “inferencial, em busca de um significado que está para além do imediatamente apreensível e que espera a oportunidade de ser desocultado”.

Logo, a Parte 3 e última desta tese usa a técnica de análise estatística descritiva como um método quantitativo para exame de dados qualitativos. Segundo Gray (2012), a estatística descritiva é um método usado para descrever ou resumir dados coletados de uma amostra específica e característica básicas de um estudo. Essa análise é seguida de um segundo instrumento de recolha de dados com o consumidor, criado com base na pergunta: como o consumidor quer dialogar? As perguntas base para os instrumentos de recolha dos dados da Parte 2 e 3 desta tese, serão melhor descritas nas secções seguintes.

### **3.6.1 Análise da Entrevista**

De acordo com Bauer e Gaskell (2008), nas últimas décadas, o uso da entrevista nas ciências sociais tem se revelado cada vez maior. Esse fato justifica-se porque essa ferramenta de coleta de dados permite aprofundar o conhecimento sobre informações que não estão descritas em fontes documentais e podem ser encontradas em determinadas pessoas. Segundo esses autores, a compreensão em maior profundidade oferecida pela entrevista qualitativa pode fornecer uma informação contextual valiosa para explicar alguns achados específicos.

Segundo Gray (2012, p. 300), há várias situações nas quais a entrevista é a técnica de pesquisa mais lógica. Se o objetivo da pesquisa, por exemplo, for maioritariamente exploratório, envolvendo, digamos, o exame de sentimentos e atitudes, como é o caso desta tese, as entrevistas podem ser a melhor abordagem. Essencialmente a entrevista é a abordagem preferencial quando:

- ✓ Houver necessidade de obter dados altamente personalizados;
- ✓ Forem necessárias oportunidades para aprofundamento;
- ✓ For importante ter uma boa taxa de retorno;

- ✓ Os respondentes não forem fluentes no idioma oficial do país, ou tiverem dificuldades com a linguagem escrita.

✓

Igualmente, Arksey e Knight (1999 citado por Gray, 2012) reforçam que a técnica de entrevista é uma forma poderosa de ajudar as pessoas a explicar as coisas que até então estiveram implícitas, formular suas percepções, seus sentimentos e seus entendimentos subentendidos. Em se tratando de um modelo de tese que propõe autoconhecimento (*self*), a percepção da empresa foi o propósito primeiro para o uso desta técnica. A pergunta: Como a empresa quer ser percebida, foi pensada pelo objetivo, porque o modelo BAP pede um objetivo, como um “propósito de vida”, além de ser uma forma de caracterizar a empresa. As perguntas para se alcançar as informações pretendidas foram construídas em quatro blocos de tópicos:

Como a empresa quer ser percebida?	<b>Tópicos</b>
	Caracterização da empresa
	Modelo de negócios
	Estratégias
	Empatia e afetividade

O guião da entrevista com as perguntas (Anexo), seguiu uma categoria de entrevista semiestruturada. Esse tipo de entrevista não é padronizado, segue uma lista de questões, mas pode não usar todas, podendo também alterar a ordem delas dependendo da direção que a entrevista tomar e muitas vezes são usadas na análise qualitativa. Esse uso é vital quando se assume uma abordagem fenomenológica em que o objetivo é explorar os sentidos subjetivos que os respondentes atribuem a conceitos ou eventos. O tratamento da entrevista pela análise de conteúdo, agrupou-se segundo Guerra (2010, p. 63), em categorial e avaliação. Categorial, é uma análise temática, que constitui sempre a primeira fase da análise de conteúdos e é geralmente descritiva; Avaliação, mede as atitudes do entrevistado face ao objeto de estudo e a direção e a intensidade da opinião: Desmembra-se o texto em unidades de significação, de forma semelhante ao que faz a análise categorial e analisa-se a carga avaliativa.

### 3.6.2 Análise dos Grupos Focais

De acordo com Aschidamini e Saupe (2004, p.10), o trabalho grupal vem sendo estudado pelas Ciências Sociais em especial pela Psicologia Social e Psiquiatria nos chamados “grupos terapêuticos”.

A disposição e sistemática de uma investigação através dos Grupos Focais – GF, tem seus alicerces citado por esses autores, Westphal, Bogus e Faria (1996), Debus (1997), Dall’agnol e Trench (1999), Iervolino e Pelicioni (2001) na década de 50. Esses pesquisadores são unânimes quanto aos aspectos operacionais de um GF desde a escolha de seus participantes, do moderador (também chamado facilitador), do local dos encontros, da elaboração do guia de temas, quesitos fundamentais para o bom andamento das reuniões.

Conforme os pesquisadores Iervolino e Pelicioni (2001), a utilização do GF no marketing é considerada mais antiga do que na área da saúde. Os pesquisadores na área de marketing incorporaram a técnica do GF como uma técnica valiosa de pesquisa, seja pelo seu baixo custo, ou pela rapidez com que fornece dados válidos e confiáveis. Para os mesmos autores, o principal objeto do GF consiste na interação entre os participantes e o pesquisador e a coleta de dados, a partir da discussão com foco, em tópicos específicos e diretivos. O uso de grupos focais permite que uma amostra de respondentes seja entrevistada e (re) entrevistada de forma que atitudes e comportamentos possam ser estudados no decorrer de um período (uma pesquisa de levantamento longitudinal). Uma vantagem dos grupos focais é permitir que uma variedade de visões venha à tona, enquanto as dinâmicas de grupo muitas vezes podem estimular novas perspectivas. A essência do grupo focal consiste justamente na interação entre os participantes e o pesquisador, que objetiva colher dados a partir da discussão focada em tópicos específicos e diretivos (por isso é chamado grupo focal). É composto por 6 a 10 participantes que não são familiares uns aos outros. Estes participantes são selecionados por apresentar certas características em comum que estão associadas ao tópico que está sendo pesquisado. Sua duração típica é de uma hora, uma hora e meia (Krueger & Casey, 1988).

Os grupos focais são cada vez mais usados na política também e são uma ferramenta comum na pesquisa de mercado. Dentro de uma empresa ou organização, eles podem ser úteis para conquistar o comprometimento das pessoas, principalmente em circunstâncias em que há ceticismo ou hostilidade em relação ao tema da pesquisa. Para a situação desta tese, a escolha dos participantes se deu pela necessidade de ouvir os outros funcionários da empresa estudo de caso, por isso, chamada de equipe não participante do modelo BAP. Apesar de serem familiares uns aos outros, não tinham ideia do que estava sendo desenvolvido na aplicação do modelo BAP. Os tópicos abordaram temáticas de antropofomização, histórias e sentimentos para perceber qual a visão desse grupo referente as características humanas da empresa.

<b>Equipe não participante</b> Como a empresa se percebe?	<b>Tópicos</b>
	Características humanas da empresa
	Histórias que geram vínculo com empresas

	Sentimentos pela empresa
<p style="text-align: center;"><b>Consumidores</b></p> <p style="text-align: center;">Como o consumidor quer dialogar?</p>	Diálogo entre consumidor empresa
	Coerência entre discurso e prática
	Mascotes
	Diálogo humanizado

O segundo uso da técnica foi com os consumidores, digamos, “offline”, além do inquérito *online*, foram convidados consumidores *in loco*, para participar de uma temática diferente da do questionário, a do diálogo. Os tópicos nesse segundo caso abordaram coerência entre discurso e prática e alguns resultados já adquiridos durante o processo, as mascotes, toda a abordagem para perceber como o consumidor atual gosta de dialogar. Nesse caso, os convidados não tinham familiaridade uns com os outros, mas não passaram de quatro pessoas pela ausência sem justificativa de outros. Para os dois grupos as análises foram feitas pela análise de conteúdo.

### 3.6.3 Análise do inquérito *online*

Em Ciências Sociais, os inquéritos são usados para recolher dados no terreno, de forma sistematizada. O inquérito por questionário pode ser definido como um método de recolha de dados, podendo integrar vários tipos de perguntas, tais como, perguntas de identificação de forma a caracterizar o inquirido, relativamente à sua idade, género, situação profissional, habilitações académicas e perguntas de informação que tem por objetivo recolher as suas opiniões, interesses, expectativas (Carmo & Ferreira, 1998; Cohen et al., 2007).

Para a situação desta tese, de questionário pela Internet, Gray (2012) escreve que são relativamente novos, e que constituem uma forma cada vez mais comum de realizar pesquisa de levantamento. O mesmo autor, relata que existem duas maneiras de se enviar um questionário pela Internet: Como um documento de processador de texto anexado a um e-mail ou via um site. Com os e-mails o pesquisador terá de saber os endereços eletrônicos dos respondentes para que a amostra possa ser bem direcionada. Ainda, há evidências conflitantes em relação a se o uso de pesquisa de levantamento na internet aumenta ou reduz as taxas de resposta, ou se não faz diferença. Certamente, as taxas de resposta têm probabilidade de ser mais elevadas para grupos que tem acesso à internet, experiência no uso de computadores e alguma motivação para responder a pesquisa de levantamento, por esse motivo que se sugere um segundo método de grupo focal para os consumidores *offline* como foi relatado na secção anterior.



Conforme essas explicações e para esta tese foi utilizado o envio do inquérito por e-mail para os consumidores que disponibilizaram seus endereços eletrônicos. A construção das perguntas seguiu o tipo fechadas em que se oferecia ao respondente um conjunto de respostas pré-elaboradas, de múltipla escolha, de classificação e outros, tanto para captar qualquer elemento não mencionado na lista quanto para perceber a visão deles referente a empresa.

Como a empresa é percebida?	<b>Tópicos</b>
	Características sociodemográficas
	Percepção da comunicação da empresa
	Aspectos afetivos e empáticos da comunicação
	<i>Feedback</i> (Contribuição posterior)

A análise foi descritiva e, conforme Gray (2012), um dos objetivos da estatística descritiva é como o próprio nome diz, descrever as características básicas de um estudo, muitas vezes com o uso de uma análise gráfica. As estatísticas descritivas se diferenciam das estatísticas inferenciais por tentarem demonstrar quais são os dados, enquanto as inferenciais tentam tirar conclusões para além dos dados. Inferir o que uma população pode pensar com base na amostra de dados. As estatísticas descritivas e, principalmente, o uso de gráficos certamente oferecem potencial para comunicação dos dados em formatos prontamente acessíveis, mas os tipos de gráficos usados dependem dos tipos de dados que estão sendo apresentados.

### 3.7 DIFICULDADES METODOLÓGICAS

Habitualmente, as pesquisas em ciências sociais orientam-se para os anseios do consumidor, inverter essa ordem e centrar os estudos nos aspectos humanos e anseios de uma organização, impôs um desafio teórico e empírico. A pesquisa organizacional não é uma opção fácil e costuma estar relacionada a como (processo) resolver problemas reais (conteúdo) (Gill e Johnson, 2002 citado por Gray, 2012). E muitas das vezes, as organizações não enxergam que tem um problema real e muito menos, que um investigador teórico possa resolvê-lo.

A dificuldade teórica, é que não há um tema único chamado “pesquisa organizacional”. Ela se baseia em campos de investigação como a sociologia, a antropologia, a filosofia, a administração, a psicologia, a economia, a estatística e a comunicação, o que costuma implicar na adoção de uma postura interdisciplinar, incorporando ideias e abordagens de uma ampla gama de áreas temáticas, como foi o caso desta tese.

De acordo com Gray (2012), a pesquisa organizacional pode ter um foco muito prático (pesquisa aplicada), com ênfase em atingir resultados mensuráveis que sejam específicos de uma determinada organização. Contudo, os resultados desse tipo de pesquisa podem ser importantes para determinada organização, mas difíceis de generalizar para contextos diferentes. Além disso, as pesquisas, como exemplo prático desta tese, a qualitativa, por suas características fenomenológica-interpretativas, sofre as pressões da maioria das organizações que só considera a pesquisa válida se enxergar nela resultados práticos e financeiros.

Outro aspecto desafiante da metodologia ligado a parte empírica, é o fato de que as organizações são complexas e as pessoas que trabalham nelas nunca querem parar, o que muitas vezes dificulta o acesso do pesquisador às pessoas que podem fornecer as informações. Conciliar a agenda dessas pessoas com a do pesquisador é um exercício de controle de ansiedade, compromisso e respeito mútuo. Ainda, surge o fato de as organizações estarem funcionando em um mundo de concorrência, restrições financeiras, influências de mercado, e essas influências podem modificar o projeto de pesquisa ou até mesmo cancelá-lo. Além, da presença do pesquisador no ambiente empresarial ser subentendida, na sua maioria, como uma crítica e/ou fiscalização de ineficiências organizacionais ou vigilância de conduta.

Na descrição e nas observações iniciais da aplicação do modelo BAP, antecipa-se um sobreaviso de que não há um pressuposto consolidado para a manutenção da comunicação afetiva e empática proposta, ela é intrínseca ao desempenho da empresa. Em outras palavras, a manutenção da comunicação e o tamanho do ambiente em que a persona vai circular, vai ser estabelecido dinamicamente ao longo dos resultados interacionais com o consumidor e da consciência dessa proposta pela empresa. O modelo sugere a continuidade e vigilância da narrativa da persona empresarial por meio dos profissionais de marketing de conteúdo, de planejamento, de redes e, é essa possível falta de olhar no futuro que pode limitar a proposta do modelo.

Na parte operacional, a opção pelo questionário foi uma manobra para a tentativa falida de entrevistas. A disponibilidade das pessoas que frequentam um restaurante responder perguntas enquanto comem é mínima, então, o inquérito *online* mesmo com possíveis erros de amostragem pareceu ser a solução. Segundo Ray e Tabor (2003 citado por Gray, 2012), o erro de amostragem é uma ameaça a validade dos questionários pela internet, porque alguns segmentos demográficos da população podem estar sub-representados ou simplesmente não representados. Ou seja, os indivíduos que não têm acesso a internet provavelmente diferem dos que o têm em termos de situação socioeconômica e educação, por exemplo. Tornando-se necessário, portanto, oferecer evidências ou argumentos de que as escolhas ou decisões da população que não está conectada não diferem significativamente das de quem responde pela internet. Pensando nisso e na onipresença de estratégias tão presentes nesta tese, se optou por um segundo método de recolha de dados com os

consumidores. O fato é que o acesso a esse convite ocorreu dentro do inquérito *online* e pessoalmente feito pela pesquisadora, mas, somente, os consumidores do inquérito *online* é que compareceram ao grupo focal.

Yin (2003), uma das autoridades na pesquisa com estudos de caso, também enfatiza a ampla gama de habilidades e a flexibilidade necessárias para os investigadores de estudos de caso. Essa abordagem requer coleta de dados de múltiplas fontes e devem ter algum tipo de foco. Portanto, os estudos de caso se beneficiam com o desenvolvimento anterior de uma posição teórica para ajudar a direcionar o processo de coleta e análise de dados. Observe, portanto, que o método de estudos de caso tende de ter a caráter dedutivo e não indutivo, embora, nem sempre seja assim, como o exemplo desta tese. Ao contrário da opinião comum, também é uma abordagem exigente e difícil, porque não há técnicas padronizadas específicas, como no caso, por exemplo, do desenho experimental.

### 3.8 ORIGINALIDADE DA TESE E CONTRIBUTO PARA A CIÊNCIA

A maior originalidade desta tese está no modelo BAP. Propor uma sistemática para se chegar a uma criação de personas que atribua as empresas (organizações em gerais) características humanas, é original. Uma vez que os exemplos apresentados na secção 2.3, e o próprio uso da técnica persona pelo marketing e desenvolvedores de software, na sua maioria só possuem o foco no *self* do consumidor, na usabilidade e design de produtos, na identidade da cidade ou na quebra de tabu.

Além disso, o modelo BAP fornece informações gerenciais sobre como criar e “manter” o relacionamento empresa/consumidor (interno e externo) através da afetividade e empatia. Defende-se através dessas características humanas, que a retenção custa bem menos do que a aquisição de novos consumidores e funcionários, manter a saúde dessas relações muda a percepção geral. Entende-se que nenhuma estratégia empresarial será suficiente se a equipe não estiver satisfeita, porque é da autenticidade e da satisfação que nasce o sucesso. Essa é uma das grandes contribuições e importância da autoimagem (*self*) que o modelo propõe. Nesse direcionamento, o modelo ainda oferece outros importantes contributos, como:

- ✓ A consciência empresarial da necessidade de mudar;
- ✓ O reconhecimento do trabalho interno e;
- ✓ O reconhecimento das novas profissões como ajuda para a mudança.

Pelo estudo teórico e empírico é percebido que ainda é muito presente na prática empresarial, o medo da concorrência, da imitação dos produtos e serviços, de guardar o segredo do negócio, e da dúvida de até onde o trabalho colaborativo, cocriado, é lucrativo. Na dúvida e na má relação com o

tempo, se perde a criatividade e conseqüentemente a produção da inovação, além de sobrecarregar os gestores que não confiam nem atribuem tarefas a mais ninguém. Como visto no estudo da PWC (2017), muitas vezes, os gestores estão tão preocupados nos lucros e nos próprios interesses que esquecem que o propósito da empresa sobrepõe o próprio, e mais do que nunca, vem dependendo do quão orgânica se comporta. A empresa é feita por pessoas e são elas que dão o tom da linguagem necessária para conversar com quem atende. Sem essa participação, naturalmente os funcionários não se sentem parte e nem leais as empresas.

O que fica claro pelo cenário apresentado nesta tese, é que as organizações da era pós-digital são julgadas também pela forma como se relacionam com os seus colaboradores e o papel que desempenham na sociedade como um todo. Essa é a contribuição da nova narrativa comunicacional, perpassar cada ambiente em que os seres humanos se reúnem para se comunicar, relacionar, conversar, seja *online* ou *offline*, interna a empresa ou externa ao consumidor, por isso, onipresença. Não se trata de quem usa ou não tecnologia, se trata de quem vive ela e nela sem muitas vezes, nem perceber. Por isso, investigar a era atual, contemporânea e pós-moderna, suas emergências humanas, nomeadamente condições de trabalho, afetividade e empatia, é causar um efeito necessário a evolução da humanidade e conseqüentemente para a ciência.

## CONCLUSÕES DA METODOLOGIA

O capítulo 3 revelou o modo como está desenhado o procedimento metodológico desta investigação. Tendo por base o modelo BAP, o foco nos objetivos gerais e específicos, e hipóteses definidas, passando a estruturar a forma de analisar o universo dos indivíduos envolvidos na empresa estudo de caso, o *self* do restaurante Saladas + e sua relação com os seus colaboradores e consumidores.

Através de uma análise inicial dos indivíduos envolvidos na aplicação do modelo BAP, foi possível perceber que seria necessário o uso de técnicas diferentes para a coleta de dados, especialmente no que se refere à questão dos consumidores *offline*. Neste sentido, optou-se por além do inquérito *online*, realizar um grupo focal.

Definiu-se ainda com base nas dimensões teóricas (Sociedade, Comunicação e Empresas) dividir os seis passos do modelo BAP em duas categorias inferenciais de análise: Essência e Formato, com a intenção de aprofundar e identificar a persona empresarial e o papel que ela deve ocupar no processo comunicacional *online* e *offline* da empresa que aceitou participar da investigação.



## CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### INTRODUÇÃO

Este capítulo assim como a metodologia discutida anteriormente continua correspondendo a segunda parte da tese. O capítulo 4, inicialmente, justifica e apresenta a caracterização da empresa estudo de caso seguido da aplicação do modelo BAP. Pretendendo-se avaliar tanto o recurso como o seu processo de desenvolvimento, a fase da análise foi transversal a todas as fases do modelo BAP. Nas secções seguintes, serão discutidos os resultados da análise com base nas intenções *online* e *offline* entre a gestão, os colaboradores da empresa e os consumidores.

#### 4.1 ANÁLISES DA APLICAÇÃO DO MODELO BAP

Diante de uma proposta de essência inovadora e de contexto marcado por novos hábitos de vida gerados quase que inconscientemente por uma cultura pós-digital de acesso à informação, a implementação do modelo BAP impõe algumas pré-condições de inovação. De acordo com Luís Eduardo de Carvalho no prefácio do livro *Business Model Generation* de Osterwalder e Pigneur (2011), inovar não é simples, requer confiança, diversidade, tempo disponível, troca de ideias e certo grau de informalidade.

Partindo do pressuposto de inovação das PMEs, a ideia inicial foi a de fazer um *Pitch*<sup>27</sup> de apresentação do modelo BAP para a empresa que aceitou participar da investigação, o restaurante de alimentação saudável Saladas +. Para além de ser uma PME, a empresa que aceitou participar desta investigação, pode-se citar, que atua em um dos setores mais procuradas na hora de se abrir uma empresa em território português. Um outro fator preponderante para o setor da empresa, é a restauração ser intimamente ligada ao Turismo e ser um forte gerador de emprego e renda. A gastronomia é uma forma privilegiada de valorização local dos produtos do território, dos produtos agrícolas e agroalimentares típicos ou tradicionais. Juntos, são matéria prima da restauração saudável, colocando-a no centro das atenções enquanto instrumentos de desenvolvimento turístico e particularmente dos consumidores em geral desconfiados com a indústria alimentícia que sofre

---

<sup>27</sup> “O ‘pitch’ é uma pequena apresentação de três a cinco minutos com o objetivo de apresentar produtos ou serviços a clientes e dar a conhecer ideias de negócio a investidores. A ideia subjacente a um ‘pitch’ é captar o interesse, iniciar uma conversa, ou fechar uma venda”. Disponível em: <http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/abc-empresario-o-que-e-um-pitch/>. Acedido em: 04 jun. 2018.

transformações prejudiciais à saúde das pessoas (Cristóvão, Tibério & Abreu, 2008). Dentro desse contexto de pequena e média empresa que vem acompanhando uma linguagem de base comum dos consumidores, foi apresentado o *Pitch* de forma oral e posterior forma escrita (anexo) para a gerencia do restaurante. Com a proposta escrita entregue e a confirmação dos termos estabelecidos, a aplicação do modelo BAP teve início em março de 2018.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

### 4.2.1 O restaurante Saladas +

Como referido na introdução do capítulo anterior, a empresa que se disponibilizou para fazer parte desta investigação foi o restaurante de comida saudável MG sabores Lda, o Saladas +.

Figura 48: Fachada do restaurante Saladas +



Fonte: elaboração própria.

A empresa foi inaugurada em 8 de março de 2016 e fica localizada na cidade de Aveiro, Portugal, com sede na rua de São Sebastião, nº 27, nas imediações das residências universitárias da Universidade de Aveiro, do Hospital, dos comércios locais e próximo aos pontos turísticos da Fonte das Cinco Bicas, do Parque Infante D. Pedro e do Museu Santa Joana, como apresentado na figura do *Google Maps* (secção 3.5.1).

Com pouco mais de dois anos de atividades, o restaurante tem como *slogan*, “alimentação saudável num conceito inovador de restauração rápida onde todos vão poder sair de barriga cheia sem um peso na consciência!”.

## Funcionamento

O seu funcionamento acontece durante os cinco dias da semana das 7h30m às 22h30m, de segunda a quinta-feira, exceto as sextas-feiras que encerra os trabalhos às 17h. A exceção das sextas-feiras e o fechamento aos sábados, é devido a filosofia religiosa da proprietária, é adventista do sétimo dia e guarda os sábados. Os domingos, tem como motivo a mudança de rotina da Manuela, que após passar por uma doença grave sentiu a necessidade de priorizar o descanso e a família. Mas, o restaurante aos domingos faz reserva para eventos e opera com trabalhos internos.

## Produtos e serviços

A empresa oferece como ementa que segundo a gerente Manuela Cruz, é muito mais do que saladas. A ementa contempla pratos quentes como carne/peixe ou vegetariano, hambúrguer de carne ou vegetal e *Kebab* que variam diariamente; os sandes, vão dos simples aos completos com três a cinco ingredientes incluindo ou não, à escolha do cliente, bebida e/ou sopa; da oferta de saladas, com a base de folhas, as mesmas condições dos três aos cinco ingredientes e menu completo com a opção de incluir bebida e/ou sopa; para os quiches, as mesmas condições de acompanhamento de três a cinco ingredientes incluindo a opção de ser vegano ou vegetariano; as bebidas, incluem a oferta de chás (quentes ou gelados), café, sumos (frutas e/ou legumes) e refrigerantes comum, *light* e zero; as sobremesas, incluem saladas de frutas e uma variedade de doces vegano (nenhum produto de origem animal), sem glúten, lactose e/ou zero açúcar. Do resultado da vitrine de sobremesas surge o serviço de pastelaria com encomendas de bolos, tortas, petiscos, doces e salgadas, bem como, o possível acordo de disponibilidade do espaço para confraternizações e eventos. Agregado a esses serviços, a opção de os clientes receberem os menus em casa (*take away*), tratada por telefone ou pela parceria com os sites NoMenu e SendEat (serviços de entrega em casa). A média dos preços dos Menus em 2018 é de 4,45€ a 7,00€.

O Saladas + é uma realização da contabilista Manuela Cruz, que desde muito jovem aprendeu os princípios filosóficos de uma alimentação saudável consequente de uma doença grave do pai. Movida pelo poder curador desse tipo de alimentação e pela vontade de sair do escritório para fazer algo que gostasse muito, há dois anos não se arrepende da decisão de ter aberto o restaurante. Para isso, fez cursos e aperfeiçoamentos das novidades que o mercado de alimentação saudável dispõe e apostou na oferta de qualidade a preço justo. Oriunda de uma família com cinco mulheres, em que apenas uma não é vegetariana, além do pai adepto, a Manuela, também priorizou a diversidade alimentar ao oferecer comida vegana, vegetariana e saudável e diz: “Sempre quis toda a família reunida na hora das refeições, não seria diferente no Saladas +” (Trecho entrevista com o gestor).



Atuando no segmento de alimentação saudável, a equipe, além da Manuela que é a proprietária e atua como gerente do restaurante, é formada por nove funcionários, três Martas, a Ross, a Santos e a Ferraz, a Mirian Lopez, a Delfina, a Gladys, a Edyce, o Francisco e a Joana. Além de, dois colaboradores espontâneos, a Raquel e o Carlos, amigos que acreditam na filosofia e trocam serviços na colaboração e distribuição de tarefas, especificamente, cozinha e manutenção do espaço. A Gladys, com mais de 40 anos de experiência em comida vegetariana, é uma das grandes incentivadoras na criação do restaurante e é a pessoa fundamental na chefia da cozinha.

### **Canais de comunicação**

Quase toda a comunicação e publicidade do restaurante começou com as obras em 2016. No começo, a empresa utilizou meios convencionais de comunicação como o rádio e o jornal local, mas não viu vantagens nesses meios em comparação as redes sociais: “foi apenas para divulgar a inauguração” (Trecho #8 da entrevista com o gestor). Em se tratando da utilização dos canais, o restaurante usa o Facebook, o Instagram, o telefone, o *site*, as parcerias com serviços de entrega, como mencionado anteriormente e, a comunicação presencial *face a face* (Trecho #5).

### **Comunicação tradicional (*Offline*)**

Nos canais de comunicação convencionais, o atendimento do telefone fica na responsabilidade das funcionárias do balcão, uma para cada turno do dia. Os serviços de entrega de refeição cobram uma taxa de três euros para a entrega, assim como, nos momentos de grande fluxo de pedidos, a proprietária vai entregar com o carro particular. Na comunicação *face a face*, existe uma preocupação por parte da gerencia de, no momento da contratação, escolher pessoas condizentes com a proposta do local. Essa preocupação se refletiu na resposta à pergunta sobre como gostaria que o restaurante fosse percebido pelo seu público:

Coração enorme que todos os clientes possam caber. Um abraço em que as pessoas tenham carinho e acolhida. O sentimento que tento passar, é de que é possível nos alimentarmos de maneira saudável e econômica. É uma necessidade no dia a dia das pessoas. Ser saudável vai muito além de apenas saladas, por isso a escolha do nome Saladas + (Trecho #32 entrevista com o gestor).

Inicialmente para o marketing e comunicação da empresa, a logomarca (Figura 49) foi pensada e criada pela própria família da proprietária, que não se agradava de nenhuma das propostas que as

agências de comunicação lhes apresentaram. A proposta sempre foi a de apresentar uma imagem de diversidade alimentar e do “além” das saladas, que em muitos restaurantes naturais é associado a única opção de ementa.

Figura 49: Logomarca do restaurante



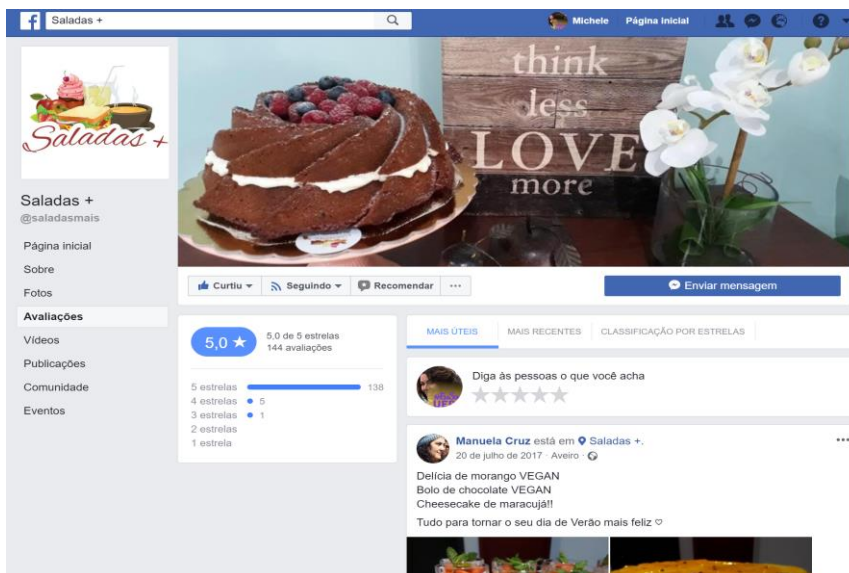
Fonte: *Fanpage* e *Site* do restaurante.

### Comunicação digital (*Online*)

Os canais digitais não são geridos por nenhum profissional, o *Website* foi produzido por uma amiga designer da gerencia, que conseqüentemente não pode continuar as atualizações, portanto, encontrava-se desatualizado no início da aplicação do modelo BAP. As redes sociais, são responsabilidade da Manuela, que designa duas outras pessoas para ajudar nas postagens e no *feedback*, tanto do Facebook como do Instagram. O Instagram, é a rede social mais recente, depois de um ano de funcionamento do restaurante e com o crescimento da empresa, a gestora contou que sentiu necessidade de estar presente nessa rede social. O motivo foi pela observação, “percebeu que os jovens recorrem mais a essa rede, também pelos vídeos e hashtags” (Trecho #13 entrevista com o gestor).

Sua presença *online* nas três plataformas em março de 2018 eram as seguintes: o Facebook com mais de 5.090 mil seguidores, avaliado com nota máxima, cinco (5) estrelas, pelos consumidores da *fanpage*. Foi a primeira rede social da empresa e foi aberta desde antes a inauguração do restaurante. Aliás, foi pelo Facebook que a gerencia anunciava o futuro negócio e hoje é a página com maior número de inscritos, sendo um importante canal de comunicação com os consumidores, principalmente, para informações de menu dos pratos quentes que variam diariamente.

Figura 50: Avaliação dos consumidores na *Fanpage* do restaurante



Fonte: Facebook (2018).

O Instagram com mais de 922 seguidores, como já mencionado é o canal mais recente de comunicação do restaurante e foi criado tanto pelo apelo dos mais jovens quanto pelo avanço das ferramentas disponíveis na aplicação, como os *Stories* (vídeos ao vivo) que ultrapassou a popularidade e quantidade de usuários do *Snapchat*.

Figura 51: Instagram do restaurante

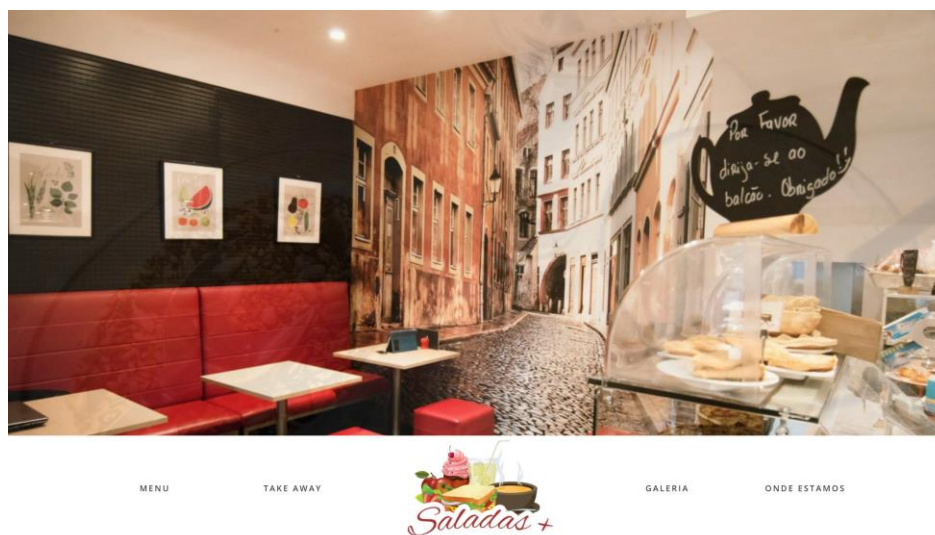


Fonte: Instagram (2018).

O *website* foi desenhado para ser uma plataforma fixa que abriga as informações do restaurante como o número de telefone para entrega, horários de funcionamento e fotos. Ainda com

a ajuda informal da amiga que desenhou o *website*, foi implementado um espaço de interação com o consumidor através do envio por e-mail dos menus disponíveis do dia que não se encontra funcionando.

Figura 52: *Website* do restaurante Saladas +



Fonte: *Website* do restaurante (2018).

A gestora considera a comunicação *offline*, a *face a face* como ela mesma nomeia, a sua presença mais relevante. Em entrevista, a Manuela Cruz, responde que o motivo que a levou a estar presente nas redes sociais foi a “forma de se aproximar das pessoas que estão agarradas ao telemóvel” (Trecho #11). Enquanto empresária, ela relata que considera importante a presença nas redes sociais, além das oportunidades, mesmo que limitadas, de propaganda gratuita, mas comenta ter ressalvas:

Por um lado, a aproximação das pessoas e a partilha de conhecimentos e informação, por outro, um certo receio e raiva pela apropriação do que é nosso ao perceber imitações e roubo de ideias. Depois de um tempo é que me senti segura para saber que o toque e o sabor, é o nosso (Trecho #12 entrevista com o gestor).

Apesar das ressalvas, a empresária pretende aumentar o investimento (tempo/dinheiro) em comunicação pelas redes sociais, uma vez que, do orçamento para o marketing e comunicação, o investimento em canais digitais (redes sociais e *site*) não passou do tempo e da colaboração dos amigos. De acordo com a gestora, além da apropriação das ideias e imitações, o tempo para gerir as redes sociais, é a maior dificuldade desde que as aderiu.

Já pelos canais convencionais de comunicação caracterizados pela empresa, como o telefone, a sinalização e a decoração, são investidos dinheiro e com maior frequência. O espaço físico foi ampliado no início de 2018 e o investimento em sinalização e decoração foi todo na comunicação convencional.

Ainda em entrevista, quando questionada sobre os objetivos da empresa em fazer parte da aplicação do modelo BAP, a gerente responde que pretende consolidar sua filosofia de alimentação saudável num conceito inovador de restauração rápida e econômica mantendo uma atenção constante em atender as necessidades dos perfis de consumidor. Entre essas necessidades, acredita que melhorando a forma como se comunica, poderá minimizar o conflito com os consumidores insatisfeitos com o fechamento do restaurante nos finais de semana.

### 4.3 ANÁLISE 1– AVALIAÇÃO DA APLICAÇÃO DO MODELO BAP

O momento que antecedeu o primeiro encontro, foi de apresentação da proposta do modelo BAP, dos objetivos e da sistemática de trabalho. De forma simples e para o entendimento da equipe, ficou determinado como objetivos e produtos finais:

- ✓ A criação de um personagem (a Persona Empresarial);
- ✓ Uma história emocional (*Storytelling*);
- ✓ Um modelo cíclico para estabelecer um diálogo afetivo e empático com o público geral (o modelo em si)
- ✓ Um guia de conteúdo e medição (além dos passos descritos na vida da persona, sugestões de ajustes nos canais de comunicação da empresa e recomendações para a manutenção do equilíbrio entre o discurso e a prática).

Para a sistemática de trabalho, além da quantidade de encontros, que de comum acordo, poderiam ser flexíveis conforme o andamento dos trabalhos e o alcance dos objetivos, algumas pré-condições foram expostas, aconselhadas pelo *Design Thinking* (Sugai et al., 2013):

- ✓ Não julgar;
- ✓ Pensar visualmente;
- ✓ Uma discussão por vez;
- ✓ Quantidade é o que importa (*Brainstorming*);
- ✓ Encoraje ideias malucas (sair do senso comum).

Na proposta escrita e entregue a gerência do restaurante, foram programados cinco encontros de no máximo duas horas por semana. Na prática, foram quatro encontros, um para cada passo que previa desde a descrição do modelo BAP, a participação direta da equipe de colaboradores até o passo (4) conforme a planilha de trabalho a seguir:

Tabela 31: Planilha de trabalho

Etapas/ Dimensões	Objetivos gerais das etapas	Passos	Objetivos/perguntas específicas	Técnicas e materiais	Registros
Essência (Afetiva)	Diagnosticar o <i>self</i> da empresa compreendendo a proposta de valor como essência e enxergando as relações com os fatos concretos do ambiente de negócios e dos consumidores como objetivo de vida; Atribuir a esse objetivo de vida identidade, personalidade e personificação	1 Canvas (Identidade)	Quem eu sou?	- <i>Design thinking</i> ; - 1 Canvas impresso em tamanho banner; - Post-its ou canetas para a quantidade de participantes;	21/03/18
		2 Mapa de Empatia (Personalidade)	Eu sou empático?	<i>Design thinking</i> ; - 4 Mapas de empatia impressos, 1 em tamanho banner e 3 em A2; - Post-its ou canetas para a quantidade de participantes;	28/03/18
		3 Enredos do ambiente de negócios e dos consumidores (Trabalho e amigos)	Qual a minha história?	- 1 Ilustração da <i>timeline</i> do ambiente de negócios e do consumidor impressa em tamanho grande.	05/04/18
Formato (Empático)	Definir o formato da persona. A linha narrativa, a conexão, a fala, a apresentação a sociedade (a presença <i>online</i> e <i>offline</i> ); Os enredos. Selecionar os efeitos que vão dar o tom, a “entonação diferente” para a história da persona, a forma, o drama, a emoção, a edição, “a luz, as cores” e etc. Escolher, inicialmente, um canal de comunicação de maior audiência para começar a veicular a história da persona.	4 Fusão do enredos (História)	O que não posso deixar de contar?	Tabela da fusão dos enredos	11/04/18
		5 Diálogo (Linguagem)	Por onde começar?	Inquérito online e Grupo Focal equipe (Google forms)	24/04/18 (GF equipe)
		6 Vida (equilíbrio)	Como manter a minha vida em equilíbrio?	Grupo Focal	15/05/18 (Consumidor)

Fonte: elaboração própria.

Como demonstrado na planilha de trabalho, apesar de nem todos os encontros terem suas finalizações no mesmo dia, a logística foi cumprida. Planejados uma vez por semana e ocorridos nos dias 21 e 28 de março e 5 e 11 de maio de 2018, nas instalações do restaurante e no horário de menor fluxo, entre às 16h, 17h. A equipe foi formada por quatro pessoas ligadas a comunicação da empresa. A composição da equipe foi feita pela gerente, Manuela Cruz, da seguinte forma: Duas atendentes, uma que lida informalmente com o Facebook, a Mirian Lopes e a Marta Ferraz, que lida informalmente com o Instagram; uma cozinheira-chefe, a Gladys, que lida com a comunicação da cozinha e a própria Manuela.

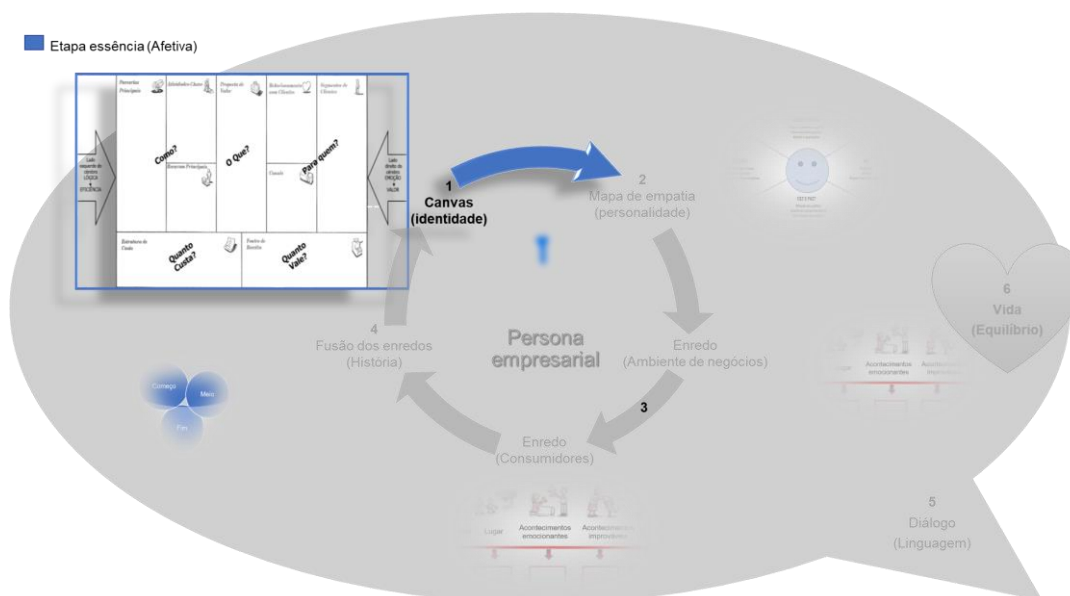
Paralelo e depois dos encontros com a equipe de colaboradores, ocorreram nas instalações do restaurante, uma entrevista com a gestão, dois grupos focais, um com a equipe de colaboradores que não participaram dos encontros de aplicação do modelo BAP, e outro, com os consumidores que responderam ao inquérito *online* e manifestaram interesse em aprofundar a temática do diálogo. A entrevista com a gestora ocorreu no dia 21 de março, o grupo focal com a equipe de colaboradores no

dia 24 de abril e o grupo focal com os consumidores no dia 15 de maio de 2018. Todos os encontros detalhados a seguir e metodologicamente descritos na secção (3.6) dos métodos de recolha e análises de dados.

### 4.3.1 Etapa essência (Afetiva)

Esta etapa envolveu os passos (1), (2) e (3) do modelo BAP. O objetivo dessa etapa, foi o de imaginar as características humanas (identidade, personalidade, trabalho e amigos) da persona da empresa a partir das informações do modelo de negócio, do mapa de empatia e dos enredos. Esses métodos, auxiliaram na descoberta de informações importantes sobre a empresa, sua essência, o que constitui o seu *self* e a natureza das coisas. Ajudou a listar os fatos concretos, os momentos marcantes, os personagens, os ambientes, os acontecimentos, os desafios, os valores. Simplificando, foi a etapa que aplicou estratégias afetivas para gerar uma conscientização sobre quem a empresa é (*self*) e como quer ser percebida junto aos seus públicos. Entre as várias perguntas propostas pelas ferramentas, três delas se sobressaíram: Quem eu sou? Eu sou empático? Qual a minha história?

#### Passo (1) - Canvas



Neste passo, foi importante pesquisar antes o local de realização dos encontros, o material disponível como, sala, quadro, TV, tanto para organizar a logística e providenciar os equipamentos, como para antever se a empresa já possuía um modelo de negócios. Em posse dessas informações, ficou claro que partiríamos da criação, pois, a empresa não tinha um modelo de negócios gerado pelo



*Canvas*. Com base nessa informação, na explicação e visualização da lógica do quadro, a equipe foi convidada a se envolver na dinâmica e escrever nos *post-its*.

Para a exposição do *Canvas*, optou-se pela impressão em A0, tipo *banner*, porque como já se sabia que o restaurante não tinha uma sala de reunião, nem quadro branco. A opção, também facilitou inserir as perguntas norteadoras no cabeçalho ou no rodapé das imagens. Na escolha do local para os encontros, buscou-se um espaço mais reservado do restaurante e de pouca visibilidade para eventuais consumidores do horário da tarde. Dando continuidade ao encontro, na primeira reunião, apenas participaram duas pessoas, a gerente Manuela e a Miriam, atendente. E foi sugerido que de início, cada participante preenchesse o nome em um crachá *post-it* colocando um rosto (emoji) para começar a personalizar o processo de pensamento visual e perceber o estado de espírito da equipe. O entendimento foi o de o facilitador alinhar a ideia de *self* da empresa com o dos participantes, o que terminou por facilitar no entendimento da dinâmica e propiciou uma certa espontaneidade e criatividade para iniciar os trabalhos.

Figura 53: *Selfie* do primeiro dia de aplicação do modelo BAP



Fonte: elaboração própria e da equipe de colaboradores do restaurante.

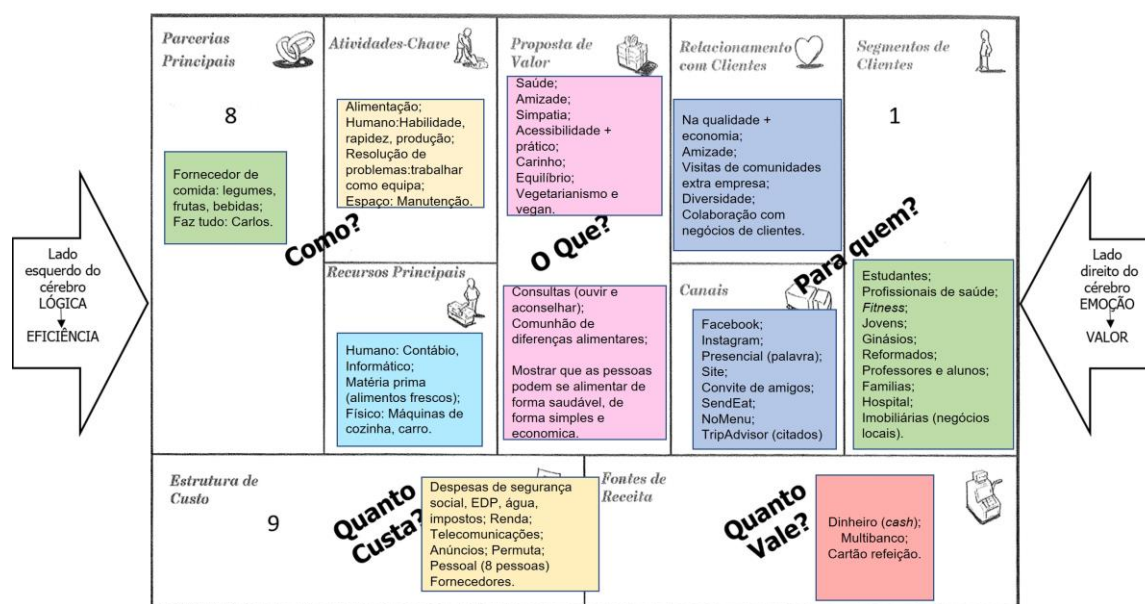
Assim, numa proposta de *brainstorming* para alavancar as respostas espontâneas da equipe, surgiram com uma certa rapidez, os primeiros segmentos de consumidores do bloco 1. Foram 11 segmentos definidos como os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa busca alcançar e servir. O segmento estudante se repetiu no significado de outra palavra, “alunos”, um traço esperado pela dinâmica de *brainstorming* que valoriza cada palavra e sugestão proferida. O bloco 2, que tratou da proposta de valor, descreveu um pacote de serviços muito mais de significados do que de materialidades, foram de 9 a 10 palavras referentes a sentimentos. Os produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico do restaurante é combinado com o *slogan* da empresa; “Mostrar que podemos nos alimentar de forma saudável, de forma simples e econômica”. E



oferecer além de refeições, um espaço de comunhão das diferenças alimentares e valorização da amizade.

O bloco 3, que descreveu os canais com que a uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de consumidores para entregar a proposta de valor, de imediato distinguiu para as redes sociais. Mas, foi deixando claro desde a entrevista com o gestor, que a empresa preza mais pela comunicação presencial. No relato da gestora, ela recebe diariamente pessoas que apenas querem conversar e uma “palavra” vale muito.

Figura 54: Canvas preenchido pela equipe de colaboradores



Fonte: elaboração própria adaptado do original.

O bloco 4 descreveu os tipos de relação que a empresa estabelece com os segmentos de consumidores. Nele, mais uma vez, emergem aspectos emocionais dessa relação, a palavra “amizade” se repete. Outro ponto não tão comum nos planos de negócios e que ocorre no restaurante são as visitas às comunidades extra empresa, principalmente para os grupos de risco (doenças graves) em hospitais. Por esse motivo, eles também são recebidos no restaurante. A empresa também exercita o relacionamento de ganho mútuo com a aproximação de empresas parceiras, colaboração de negócios de consumidores e colaborações em eventos, ampliação de conteúdo com influenciadores, indicação e troca de serviços. O bloco 5, representa o dinheiro que a empresa gera a partir de cada segmento de consumidores, que no geral foi classificado como dinheiro, cartão bancário e cartão refeição.

O bloco 6, descreveu os recursos mais importantes exigidos para fazer o modelo de negócios funcionar e nas respostas incluiu as despesas categorizadas como físico, intelectual, humano e financeiro. No caso do restaurante o intelectual e humano foi entendido como um só. O bloco 7

descreveu as ações mais importantes (atividades-chave) que a empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócios funcionar e podem ser categorizadas como produção, resolução de problemas, plataforma/rede. A produção foi relacionada a atividade humana, a resolução de problemas foi relacionada ao trabalho em equipe e a plataforma em rede não diz respeito a projeção da empresa. O bloco 8 descreveu a rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócios para funcionar, resumidos a fornecedores de alimentos e manutenção do espaço físico, representado pelo, “Faz Tudo”.

Com a aplicação do *Canvas* e sobreposição do quadro humanizado (o segundo foi apenas lido), foi observado que os participantes tiveram mais habilidade em responder as questões dos blocos do lado direito do que os dos blocos do lado esquerdo. Além dos aspectos emocionais expressos na escolha de palavras e apropriação de conceitos. Feito isso, a equipe já demonstrava cansaço e foi necessário deixar para finalizar o passo (1) no próximo encontro.

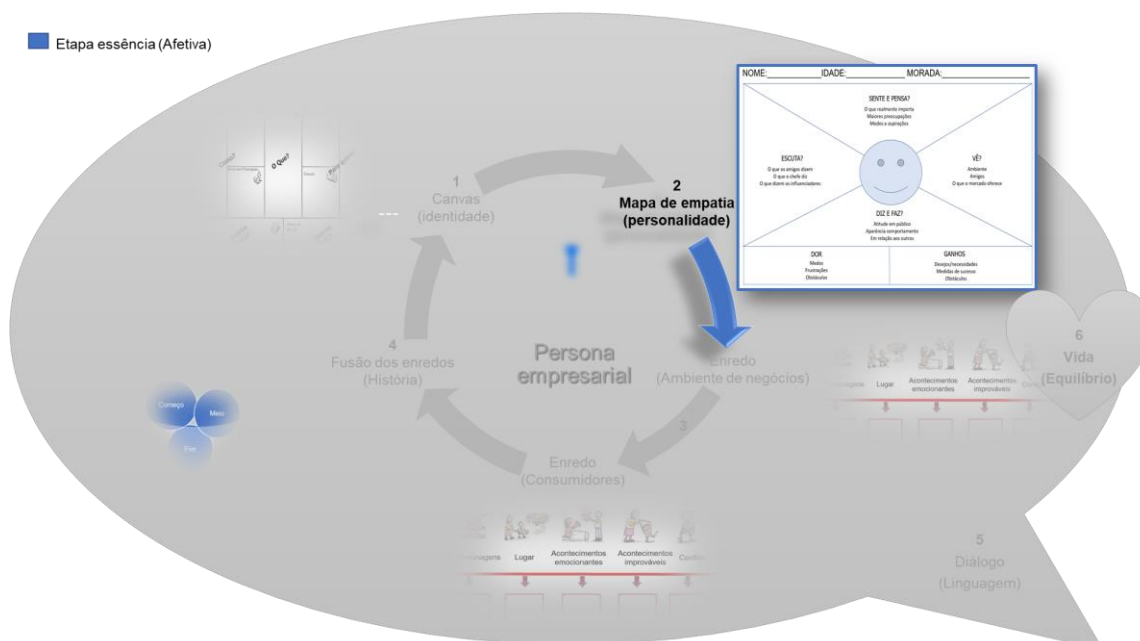
Iniciada a segunda reunião e afixado na parede o *Canvas* do primeiro encontro com os *post-its* já organizados, foram revistas visualmente as perguntas e respostas: Para quem? O que? Quanto vale? Como? Quanto custa? Em seguida, o enunciado da pergunta norteadora do passo (1) foi evidenciado no cabeçalho do *banner*. Estando ao final, após análise e interpretação das respostas pelo grupo, evidenciado e validado pela equipe a seguinte resposta para a pergunta: Quem eu sou?

Eu sou alguém bem mais emocional do que racional, jovem, saudável, que preza a vida, as amizades e a boa alimentação.

Dessa forma, o “quem eu sou” se sustenta no empenho da equipe em responder de forma clara e consciente as perguntas do lado direito do *Canvas*, conforme os neurocientistas (Medina, 2008) e intenção análoga do quadro, o “lado do cérebro ligado as emoções”. O “jovem”, pela clareza desse segmento de consumidor constante no restaurante que fica próximo a universidade e a ideia de jovialidade de quem se alimenta bem. O “saudável” e “alimentação”, pela sua própria razão de existir e natureza dos serviços, filosofia e proposta de valor. O “preza a vida”, pela essência ligada a saúde, ao sentido de longevidade, qualidade de vida e casos particulares da equipe de sobrevivida pela alimentação (melhor descritos no passo 3).

Ainda, pelo diferencial do restaurante em formar uma comunidade com pessoas que passaram por situação de risco de vida. As “amizades”, pelo conhecimento mútuo, a afeição e a lealdade entre os consumidores diários e as pessoas da empresa, descritos, como pessoas que muitas vezes “só buscam uma palavra”.

## Passo (2) – Mapa de Empatia



O segundo encontro teve início com o momento de recapitulação e finalização descritos anteriormente, o que terminou por virar um padrão para todos os outros encontros. O mais difícil da logística de expor os *banners* a cada encontro, foi encontrar espaço na parede do restaurante até o passo (4). Mas essa ação tornou o trabalho e a compreensão dos objetivos do modelo BAP bem mais claros para a equipe. A experiência do primeiro dia de encontro foi muito importante para os ajustes tanto de exposição do material como de duração dos encontros, respeitar o ritmo de trabalho e o desgaste intelectual exigidos por cada passo, foi essencial para recolher bons resultados.

Com base nas informações colhidas no passo (1), foi dado início a aplicação do Mapa de Empatia. Apesar de exposto para a equipe, a primeira sugestão do modelo BAP, é a de começar pelo teste de personalidade da equipe. Nesse segundo encontro, participaram três colaboradores, a gerente Manuela, a Miriam e a Marta Ferraz.

### Aplicação na equipe de colaboradores

Como referido na descrição deste passo, a equipe foi convidada a preencher o inquérito gratuito e *online* do teste de personalidade Myers Briggs (MBTI) pelo celular de cada um. A equipe iniciou o preenchimento, mas não concluiu o inquérito de imediato, o que já era previsto pelo controle de tempo e objetivo principal de cada encontro. Mas, mesmo assim, a ação ajudou a quebrar a tensão inicial de falar de si mesmo e aumentou a criatividade da equipe na aplicação para identificar os perfis de consumidores e o da empresa. Os tipos psicológicos após a conclusão da equipe, foram: Dois Cônsul

(ESFJ-T) e um Mediador (INFP-T). Esses grupos de temperamentos nas preferências indicadas por letras maiúsculas, melhores descritas na seção (2.3.7) e no passo (2) do modelo BAP, segundo o teste, demonstraram tais variáveis:

O parâmetro “T” *Thinking* (T), em português, “Pensante”, que está presente nos dois tipos psicológicos determina numa escala contínua o meio dos dois extremos em que essas personalidades estão:

- ✓ Sentinelas: (ESFJ), “Cônsul”: Pessoas extraordinariamente atenciosas, sociais e populares, sempre prontas para ajudar.
- ✓ Diplomatas: (INFP), “Mediador”: Pessoas poéticas, bondosas e altruístas, sempre prontas para ajudar uma boa causa.

O parâmetro Pensante (T) determina como esses dois tipos psicológicos lidam com as emoções: Indivíduos pensantes (T) são fortes, seguem a sua mente, focam-se na objetividade e na racionalidade (Cain, 2017).

Ao final, a equipe de colaboradores pode concluir e interpretar com seus perfis, que é possível usar os pontos fortes em favor próprio e mútuo, trazer percepções positivas da similaridade de alguns pontos em comum, do pouco ou muito conhecimento entre eles, e de onde enxergam valor, e se estão juntos na proposta de oferecer identidade, personalidade e emoções a empresa.

### **Aplicação nos consumidores**

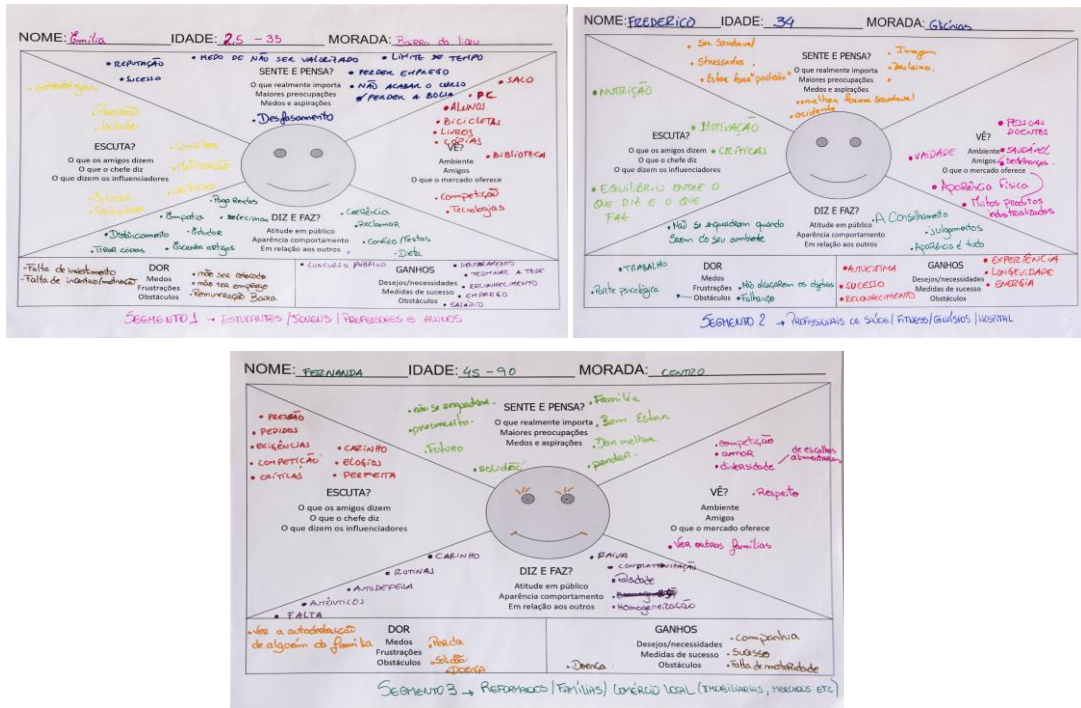
Em seguida, a atenção vou voltada para o *Banner* do Mapa de Empatia e do *Canvas*. Como o segundo momento do passo (2) é a aplicação nos consumidores, foi preciso dividir os segmentos de consumidores descobertos pelo bloco 1 do *Canvas*, afim de a equipe distinguir os perfis que poderiam se agrupar. Dos 11 segmentos descritos pela equipe, surgiram três grupos por similaridade assim descritos:

- ✓ Segmento 1: Estudantes/Jovens/Professores e alunos;
- ✓ Segmento 2: Profissionais de saúde/ Fitness/ Ginásios/Hospital;
- ✓ Segmento 3: Reformados/ Famílias/Comércio Local (Imobiliárias, mercados e etc.).

Para esse trabalho, foram impressos mapas menores, em tamanho A4 e expostos na mesa, por isso, como mostram as figuras a seguir, foram preenchidos com lápis de cor. Primeiro, a equipe foi instruída a responder as perguntas dos quadrantes na sequência do que o personagem vê e escuta,

seguido do que sente e pensa, diz e faz, ficando por último as dores e ganhos. Relembrando o objetivo principal do segundo momento do passo de (2), de pensar no outro e descobrir os aspectos empáticos.

Figura 55: Perfis dos segmentos de clientes criados pela equipe

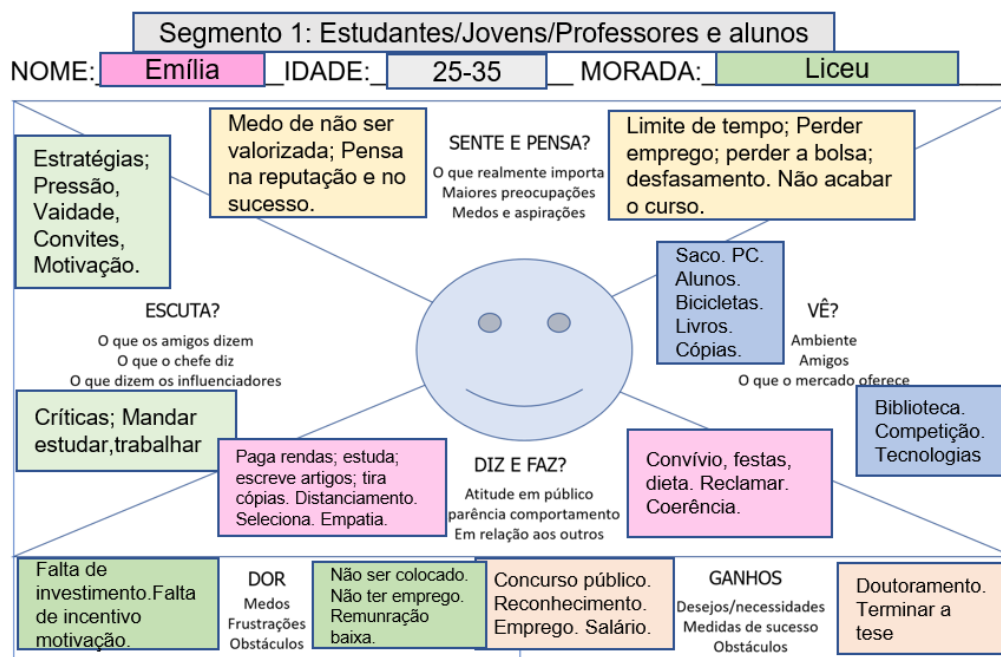


Fonte: elaboração da equipe de colaboradores do restaurante.

✓ A Emília

Na interpretação do primeiro segmento de consumidor, por se enquadrar nos jovens, estudantes e professores, recebeu faixa etária entre os 25 e 35 anos. Mas, ao montar a hipótese de perfil de consumidor, a noção sociodemográfica ligada a nome, idade e morada, não foi a primeira descoberta. O que direcionou as posteriores descobertas foi começar pelas perguntas dos quadrantes. Assim, o quadrante “vê”, descreve o que esse hipotético consumidor vê em seu ambiente diariamente e as sugestões de perguntas descritas no passo (2) ajudaram nas respostas descritas na figura a seguir. Diversas palavras do ambiente universitário e amigos surgiram. Na pergunta, o que o mercado oferece, uma visão de oferta de tecnologia aliada a competição. O quadrante “escuta”, descreve como o ambiente influencia esse perfil, amigos, chefe, influenciadores. As respostas marcaram um ambiente dual entre os prós e contras do ser aluno e/ou professor.

Figura 56: Mapa de Empatia do segmento de consumidor 1



Fonte: elaboração própria adaptado do original.

O quadrante “sente e pensa”, tenta desenhar o que acontece na mente desse consumidor. As respostas criadas pela equipe, demonstraram uma tensão e um certo esgotamento como os maiores medos e aspirações desse perfil. O quadrante “diz e faz”, imagina o que o consumidor pode dizer ou como se comporta em público. E a equipe deu uma atenção principal aos conflitos potenciais entre o que o perfil pode dizer e o que realmente pensa e sente. Nesse momento, teve destaque o padrão dos estudantes de Aveiro, que muitas vezes vem morar na cidade para estudar e tem que lidar com a distância, as obrigações e com as escolhas de uma vida de responsabilidades mesclada a liberdade. E por último, os quadrantes “dor” e “ganhos”, onde apresentou um fechamento para as questões duais de prós e contras desse perfil.

Várias das questões discutidas nos quadrantes passados foram respondidas com o esclarecimento dos medos e frustrações, desejos e necessidades, traduzidos de forma sucinta em emprego e boa remuneração. Sendo assim, concluído esse perfil com a escolha do nome pela equipe, Emília, característico, segundo eles, de algumas professoras ou alunas que frequentam o restaurante, e o bairro, Liceu, por ser a localidade próxima a universidade e com maior aglomeração de alunos.

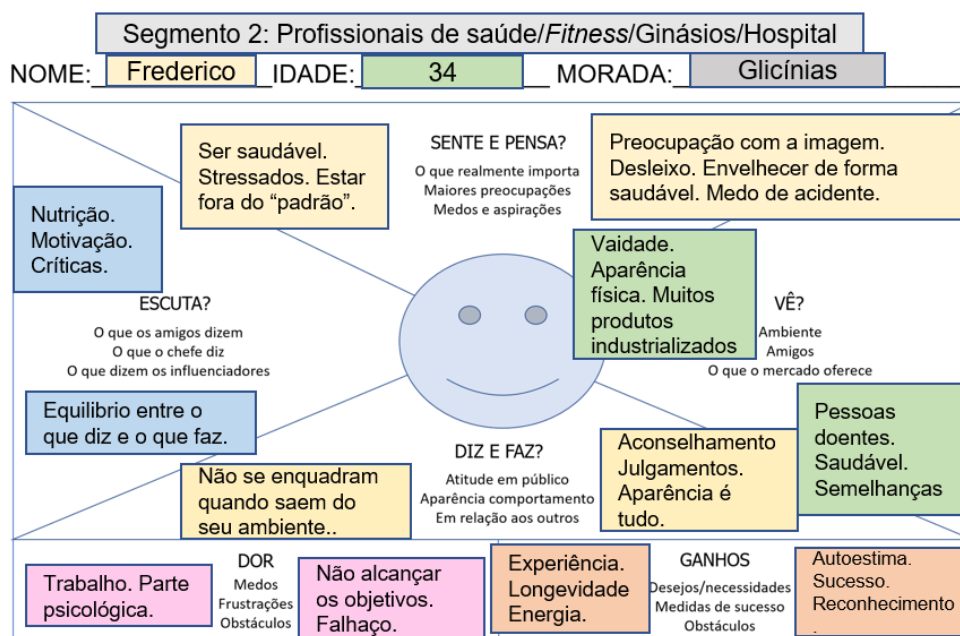
✓ O Frederico

O segundo segmento, voltado para o ambiente *fitness*, de profissionais de saúde, ginásios e hospitais, foi bem mais fácil de construir. Já existia todo um universo imaginário do estereótipo de

perfil pela equipe, o nome Frederico, foi imediato. Na verdade, tudo foi mais leve desse segundo perfil ao terceiro, a equipe parecia bem mais íntima e apropriada das características dos consumidores. Parece natural, a equipe se apropriar de percepções desse tipo de consumidor, uma vez que são os diretamente interessados nos produtos e serviços que o restaurante oferece. Assim, a idade também representou juventude e ficou a faixa etária dos 34 anos, entre os estudantes e os professores. A morada foi escolhida pela imediata lembrança do ginásio localizado no shopping Glicínias e arredores, inclusive ginásio parceiro de campanha, como o Knock-out.

O quadrante “vê”, entre as diversas palavras do universo saudável incluiu o seu oposto, a doença. A equipe entende que esses profissionais se completam, ambos, querem melhorar a qualidade de vida das pessoas. No quadrante “escuta”, a equipe se atentou para um ponto muito importante do modelo BAP, o equilíbrio. Eles entendem, que esse profissional de saúde, mas do que melhorar a vida de outras pessoas, escuta que deve fazer e ser primeiro. Segundo a conversa da equipe, não que outros profissionais não tenham essa tarefa, apenas entendem que os profissionais de saúde, como fisioterapeutas, *personal trainer*, nutricionistas e outros, lidam com uma cobrança de imagem física muito maior.

Figura 57: Mapa de Empatia do segmento de consumidor 2



Fonte: elaboração própria adaptado do original.

O quadrante “sente e pensa”, retratou essa tensão e medo de estar fora do padrão que a profissão muitas vezes exige. O quadrante “diz e faz”, retrata palavras dessa tensão gerada pelos julgamentos. Os últimos quadrantes, “dor e ganhos”, apresenta a necessidade de trabalhar também a

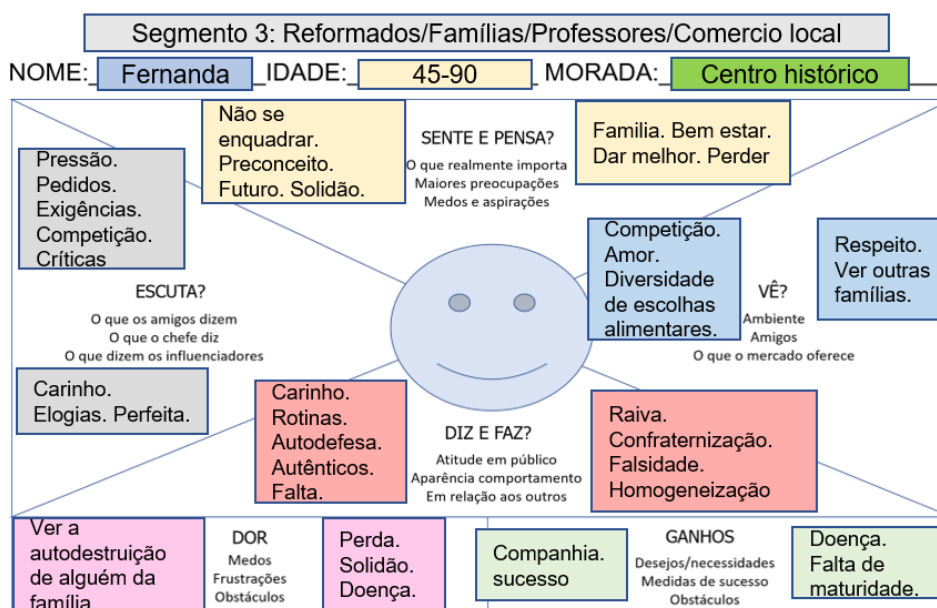


saúde mental para lidar com essas tensões. Os “ganhos” para além da experiência (maturidade), é retratada com a palavra longevidade.

✓ A Fernanda

O terceiro e último segmento de consumidor, é a Fernanda, perfil e nome que a equipe escolheu para representar as famílias, os reformados e o comércio local. Com ela, a equipe estendeu a faixa etária entre os 45 e os 90 anos e designou sua morada no bairro mais antigo da cidade de Aveiro, nas redondezas do centro histórico. No quadrante, “vê” a equipe descreveu que esse perfil vê em seu ambiente diariamente seus semelhantes, assim como, os outros perfis também destacam isso. Mas, foi o primeiro perfil que falou de respeito e diversidade nas escolhas alimentares. O que a equipe entende como ligado a deferência aos reformados, ao ambiente familiar e as refeições em família. O quadrante “escuta”, mais uma vez foi espaço de mais palavras de tensão do que leves, ao que dar a entender que os perfis estão muito mais vulneráveis ao que outros dizem do que o que eles mesmos pensam. Sendo assim, o quadrante “sente e pensa” refletiu mais medos do que aspirações e apresentou outra palavra que se repetiu, solidão. Essa característica foi observada pela equipe e por muitos consumidores que vivem só e que, algumas vezes, buscam o restaurante somente para conversar.

Figura 58: Mapa de Empatia do segmento de consumidor 3



Fonte: elaboração própria adaptado do original.



O quadrante “diz e faz”, retratou que esse perfil de consumidor por um lado é autêntico, porque é suposto que tenha vivido mais e seja maduro para se defender e sustentar o que pensa do a quem doer. E ao contrário disso, na descrição de outras palavras, nem sempre diz o que gostaria apenas para se comportar em público de forma a igualar-se, a ser aceito, seja em família ou no trabalho. Nos quadrantes, “dor e ganhos”, a palavra doença se repete, demonstrando nas hipóteses desse perfil que os seus maiores medos são a solidão e adoecer.

Em seguida, o enunciado da pergunta norteadora do passo (2) foi evidenciado e antecipado, por entender que seria a próxima atividade que consolidaria as descobertas e interpretações da persona pela equipe. Estando ao final, após análise das respostas pelo grupo, evidenciado e validado pela equipe a seguinte resposta para a pergunta: Eu sou empático?

Eu tento ser, porque me esforço para me colocar no lugar dos outros. Descrevi características, sentimentos e emoções que muitas vezes, diferem dos meus.

Deste modo, valida-se a **H3** – o relacionamento entre pessoas é uma das melhores maneiras de conhecer a realidade de um serviço/produto, as organizações precisam de uma persona para construir esse relacionamento empático.

### Aplicação na empresa

Agora foi o momento de aplicar o Mapa de Empatia na empresa e descobrir a persona consolidando o “quem a empresa é” do passo (1). Retomada a atenção ao *banner* maior e a dinâmica dos *post-its*, a equipe foi mais receosa. Existia toda uma ansiedade entorno dessa construção e na verdade a equipe ainda não entendia bem se a base ia ser um *alter ego*<sup>28</sup> ou alguém novo. Foi necessário o facilitador recapitular para a equipe o sentido de *Self* com o entendimento do construcionista social psicólogo, Kenneth J. Gergen:

---

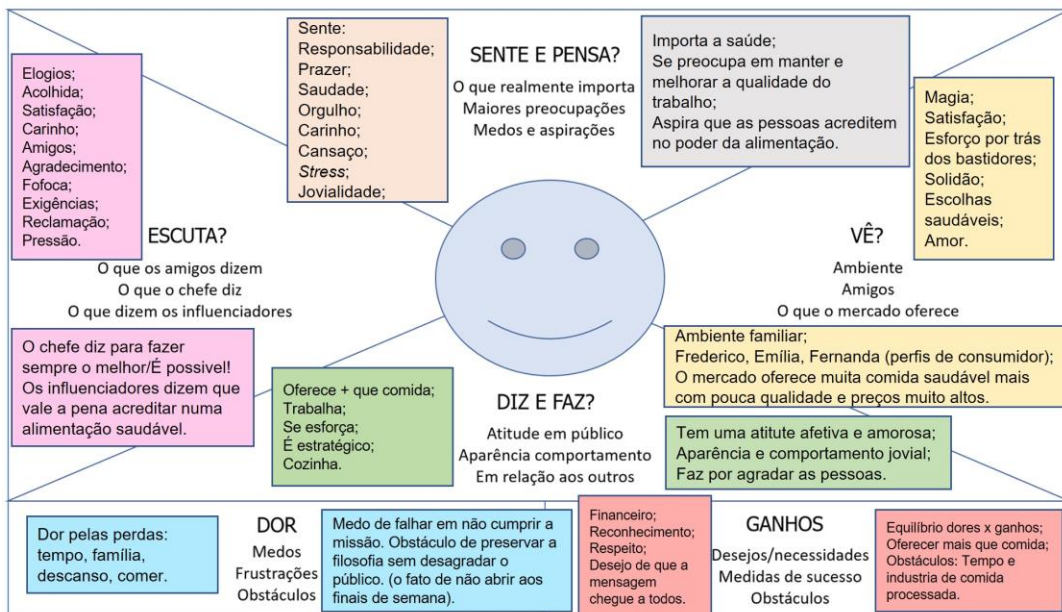
<sup>28</sup> *Alter ego*. O outro eu. Pessoa em quem se deposita confiança absoluta. In Dicionário infopédia da Língua Portuguesa [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2018. Disponível em: [https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/alter\\_ego/](https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/alter_ego/). Acedido em: 24 jun. 2018.

O *self* não é fundamentalmente uma propriedade do indivíduo, mas dos relacionamentos – produto do intercâmbio social. De fato, ser um *self* com um passado e um futuro potencial não é ser um agente independente, único e autônomo, mas ser imerso na interdependência” (Gergen, 1994b, p. 186).

Com efeito, como era de se esperar pelo receio e o tempo do encontro, o nome, a idade, o gênero e a morada não foram definidos no dia da aplicação. Os participantes ainda não estavam seguros de “quem era a empresa”, nesse momento, foi necessário reconduzir a equipe para as perguntas. Como segunda opção, começar por responder os quadrantes e expor o material de trabalho anterior, as ideias foram sendo recapituladas e a lógica da criação da persona empresarial ganhando significados. Nesse mapa, até mesmo pelo tamanho propício do material, foi pedido que a equipe respondesse com o máximo de detalhes.

O quadrante “vê”, posicionou a persona em um ambiente de emoções positivas, onde enxerga magia, satisfação, esforço e escolhas saudáveis. A persona vê, a Emília, o Frederico e a Fernanda como seus amigos e enxerga um mercado que oferece muita comida saudável, mas com pouca qualidade e preços muito altos. O quadrante “escuta”, mostra que a persona ouve elogios, palavras de carinho e agradecimento de pessoas satisfeitas com o seu trabalho. Segundo a gestora, o restaurante recebe a visita de muitos pais de alunos somente para agradecer o fornecimento de refeições saudáveis aos seus filhos.

Figura 59: Mapa de Empatia da empresa



Fonte: elaboração própria adaptado do original.

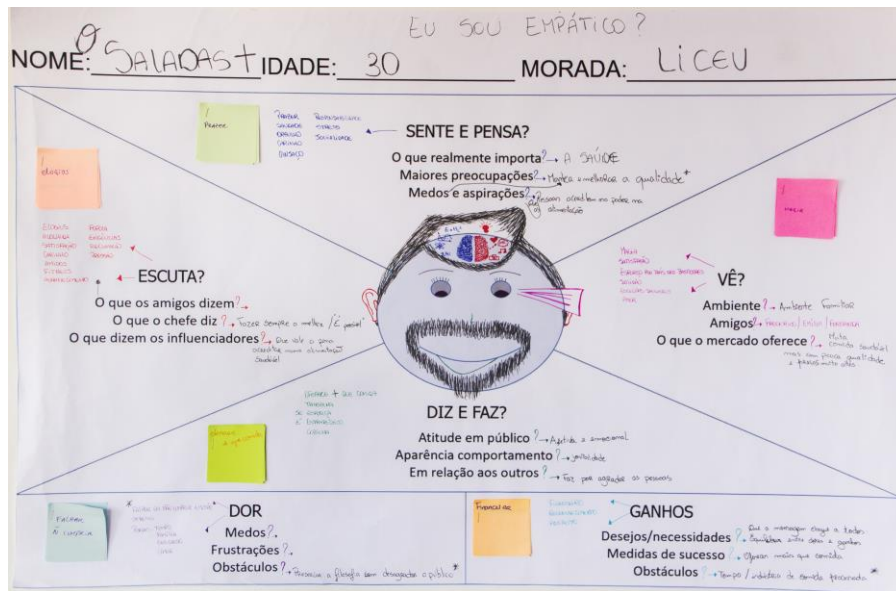
Ainda sobre o que escuta, a persona também ouve fofoca, exigências, reclamações e pressão, o que a faz ser mais estratégica, já entrando no quadrante do que “diz e faz”. No quadrante do “sente e pensa”, se reflete a preocupação na responsabilidade de manter e melhorar a qualidade do seu trabalho. Apesar do prazer, orgulho e jovialidade que sente no que faz, tem medo de que as pessoas não acreditem no poder da alimentação saudável. Retomando o quadrante “diz e faz”, se inclui como estratégia do seu trabalho, oferecer mais que uma boa alimentação, a persona oferece uma atitude afetiva e emocional positiva para sempre agradar as pessoas. Mas toda essa dedicação leva a persona para o próximo quadrante, o da “dor”, o medo de falhar na missão de espalhar o bem da alimentação saudável. A dor em perder esse tempo de dedicação aos outros, por estresse. A dor de muitas vezes não atender a família em detrimento do trabalho, de esquecer de comer e de descansar quando preciso. Seu maior obstáculo é preservar a filosofia da empresa sem desagradar o público.

O quadrante dos “ganhos” é o que move a persona, a vontade de que a mensagem de saúde, jovialidade e qualidade de vida, chegue a todos. O financeiro, o reconhecimento e o respeito é consequência de acreditar que vale a pena uma alimentação saudável, porque o que realmente lhe importa, é a saúde. Só lhe resta o desejo de ficar vigilante para equilibrar as dores com os ganhos.

Terminada essa tarefa, a equipe já cansada, foi liberada. Esperar para finalizar o trabalho no outro encontro, fez com que a equipe não se sentisse obrigada a ter respostas absolutas. Não se deve esquecer que a intenção do processo também é trazer leveza, novas ideias e diversão visual para a empresa.

Neste terceiro encontro, convidados pela gerente, participaram dois novos colaboradores, a designer, Mariana Calado e o Afonso, filho da Gladys. Iniciado o encontro e com a visualização do mapa empático da persona, a frase “quem eu sou” retomou a conversa. As palavras marcantes para a decisão de quem o restaurante é foram, “criador e criatura”. Fazer a distinção de quem o idealizou para quem ou o quê de fato ele é, com a releitura das respostas, direcionou a equipe a simples forma de se referir a ele: O Saladas +. Validando assim a **H1** – As organizações existem pelas pessoas que as formam e podem ser considerados “organismos vivos”, constituído de emoções, personalidade e todas as partes afetivas que compõem uma pessoa, assim, uma organização pode ser representada por uma PERSONA.

Figura 60: Persona empresarial Saladas +



Fonte: elaboração da equipe de colaboradores do restaurante.

Com isso, iniciou-se um desenho para tentar imaginar as características físicas e demográficas do Saladas +. Foi lembrado todo o passo (1), a jovialidade, os hemisférios do cérebro ligados a razão e a emoção, a cor dos olhos, do cabelo e cavanhaque, estereótipos do imaginário de senso comum do jovem português. Decidindo assim a idade de 30 anos e a morada sua própria localização, o bairro do Liceu.

Figura 61: Mapa da empresa finalizado



Fonte: elaboração própria adaptado do original.

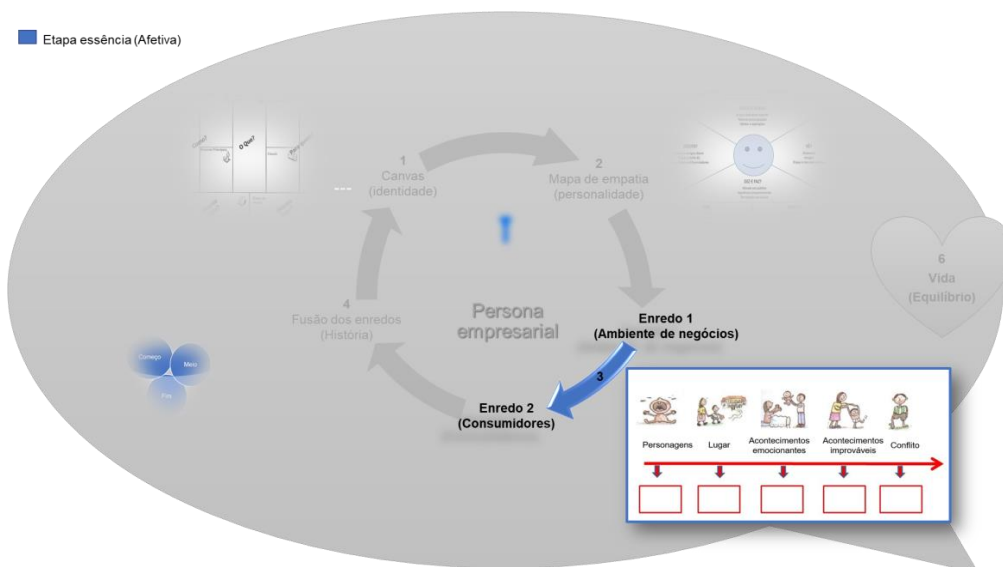
Durante o desenho, a equipe expôs que, de início, parecia ser mais óbvio que a persona tivesse relação direta com alguém que melhor representasse o restaurante. A gerente visualizava a Gladys, cozinheira chefe do restaurante, por sua intimidade e carinho pelo que faz e por ela mesma a julgar o “coração” do restaurante. As atendentes visualizavam a gerente por ser a criadora, seu empenho no dia a dia, a materialização dos planos e outros detalhes. A *designer* imaginava uma mulher madura, estilo mãe que gosta de cozinhar e agradar as pessoas ou qualquer criador de conteúdo do canal digital de receitas, *Tastemade*.

Todas as ideias iniciais de persona, com gênero feminino. Mas, concordaram que os passos até aquele momento demonstraram que o restaurante “tinha vida própria”. Nesse momento, competiu lembrar a equipe que essas descobertas ainda iam ser validadas pelos consumidores e que o modelo BAP não impõe que o *Self* deva ter um rosto, propõe fala, diálogo, a persona empresarial é a “voz”, a identidade e a personalidade da empresa construída com o outro. Ou seja, é possível a empresa fazer uma mescla de gênero masculino e feminino e/ou também optar por não ter face sem implicar na empatia e familiaridade que o consumidor vai sentir. Consolidando assim, por parte da empresa, a pergunta norteadora do passo (1), “quem eu sou” com a seguinte resposta:

Jovem, saudável, amoroso (a), comunicador (a), que gosta de receber amigos em casa.

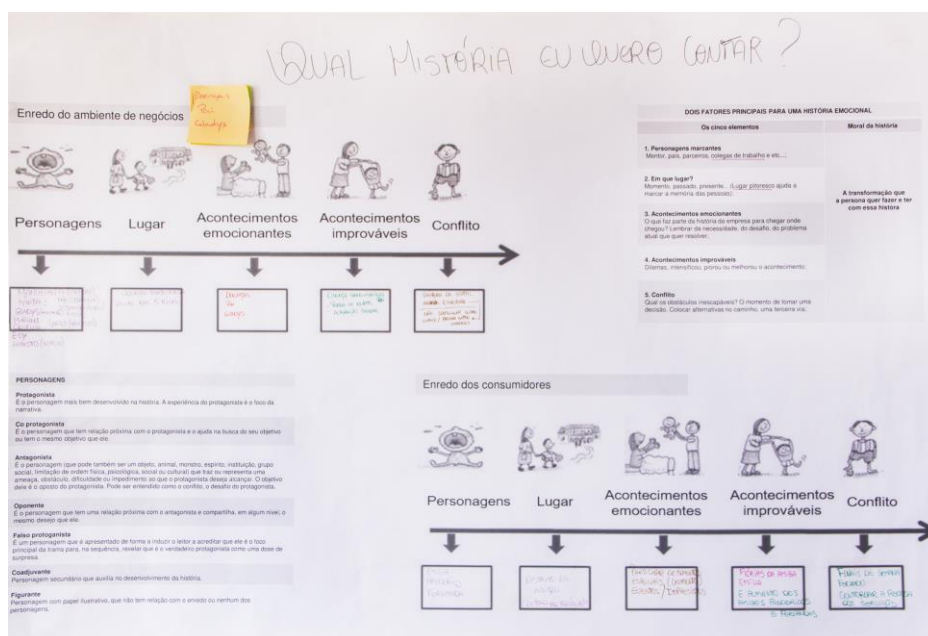
Ao final do passo (2), também foi explicado que esses perfis descobertos, como a Emília, o Frederico e a Fernanda, podem ser utilizados para melhorar campanhas de marketing, gerar e aprimorar produtos e/ou auxiliar em outras decisões sobre o negócio.

### Passo 3 – Enredos do ambiente de negócios e dos consumidores



As ações do passo (3) ficaram para outro encontro, como era de se esperar, a equipe estava cansada, em média cada encontro variava entre uma e duas horas. Os enredos do ambiente dos recém-criados perfis aconteceram no quarto dia. Neste encontro, participaram a gerente e as atendentes. Então, é chegada a hora de começar a montar a história da persona Saladas +. Para isso foi utilizado a figura de duas linhas do tempo para os dois enredos, negócio e consumidor, impressa em A0, acompanhada dos fatores principais de uma história emocional (*storytelling*) e descrição de personagens.

Figura 62: Linha do tempo do ambiente de negócios e dos consumidores



Fonte: elaboração da equipe de colaboradores do restaurante.

Para começar a preencher a linha do tempo do enredo do ambiente de negócios, os cinco elementos orientaram qual história contar e por onde começar. Partindo do princípio de que o Saladas + acabou de “nascer” e ser uma empresa muito jovem no mercado, só dois anos de existência, sua história está intimamente ligada à sua origem, a sua criação. Assim sendo, a gerente Manuela é a personagem mais bem desenvolvida na história do Saladas +, a experiência dela é o foco da narrativa desde a idealização do restaurante, mesmo a equipe ciente da distinção entre “criador e criatura”, optou-se por começar por ela. Assim, definiu-se por começar do passado para o presente e responder à pergunta norteadora do passo (3), “qual a minha história”, com:

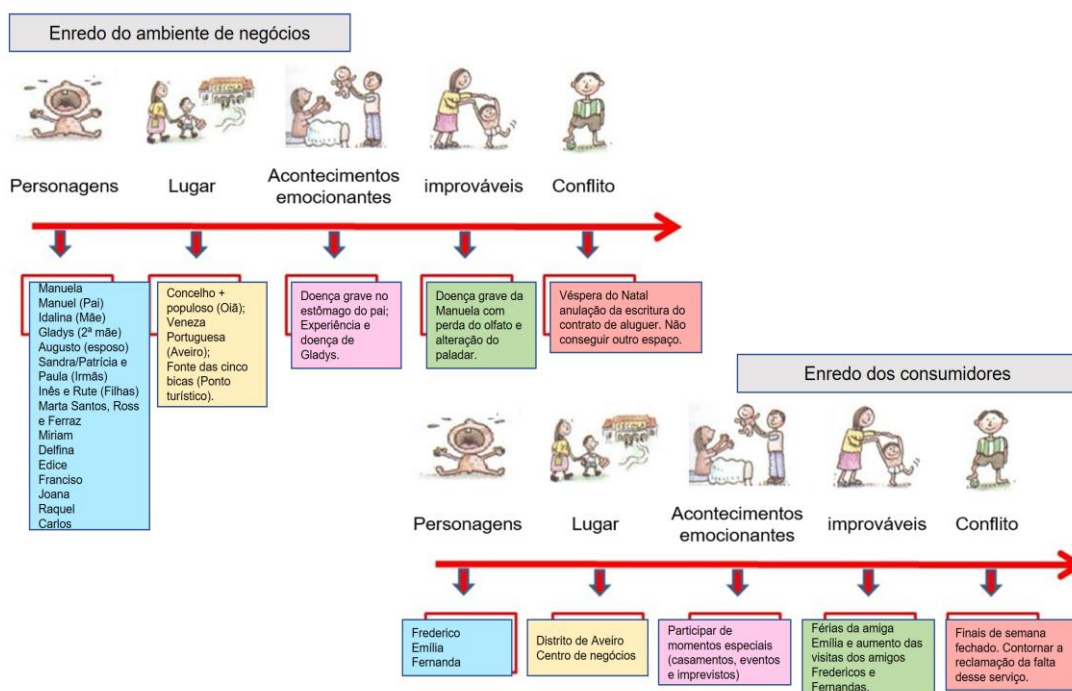
Minha história será a da minha criação.



No primeiro elemento ligado aos personagens, foi colocado todas as pessoas que direta e indiretamente ajudaram e ajudam o Saladas + a existir e ser “o quê e quem ele é hoje”, inclusive seu “mentor”, a Gladys. É ela a figura mais experiente que motiva e inspira a jornada de vida da persona. O lugar pitoresco, faz menção as características turísticas da cidade de Aveiro, onde a persona mora, com o título de “Veneza portuguesa”.

Os acontecimentos emocionantes dizem muito da persona. É nesse elemento que aparecem as raízes de o porquê a persona acredita tanto no poder da alimentação saudável. São os casos das doenças graves da família do Saladas + e dos acontecimentos improváveis de cura e sobrevivida por meio da alimentação. Destacando no elemento improvável também, a perda do olfato e alteração do paladar da Manuela com menos de um ano de nascimento do Saladas +.

Figura 63: Enredos preenchidos pela equipe de colaboradores



Fonte: elaboração própria adaptado do original.

Para fechar o enredo do ambiente de negócios, que terminou por ficar caracterizado por um ambiente familiar da persona, o conflito. Ambiente de negócios e familiar, quando se trata do *self* de uma empresa, é natural que se mesquem, mas, nada impede que outra empresa opte por colocar mais informações do mercado de atuação. No elemento final, o conflito é quase que equiparado, fazendo a analogia trivial do modelo BAP a vida humana, a “falta de uma maternidade para o Saladas + nascer”: O conflito de as vésperas do Natal ter que anular a escritura de aluguel por conta de uma briga entre os locatários, fecha o enredo 1.

O enredo dos consumidores, agora simplificado e representado pela Emília, Frederico e Fernanda, são os personagens já esperados para esse enredo. O lugar é marcado pela cidade de Aveiro e pela casa do amigo Saladas +, que fica nas redondezas de vários negócios. Os acontecimentos emocionantes na vida desses personagens é a participação do Saladas + em momentos especiais, como casamentos, aniversários e o socorro nos imprevistos da vida de Emília, Frederico e Fernanda. Os acontecimentos improváveis, que nesse contexto, são prováveis de acontecer, são as férias. No período de agosto a Emília costuma viajar e quase não visita a casa do amigo Saladas +. Mas, por outro lado, os amigos Frederico e Fernanda não deixam de visitá-lo. Nessa relação de amizade existe um conflito: Emília, Frederico e Fernanda não entendem o porquê o amigo Saladas + não recebe visitas aos finais de semana. Ou seja, o restaurante não abre aos sábados e domingos e isso é uma constante reclamação dos consumidores.

Como explicado na caracterização da empresa (secção 4.2.1), os motivos para o fechamento do restaurante são ligados a filosofia religiosa, que guarda os sábados e, a mudança de rotina da proprietária, que após passar por uma doença grave sentiu a necessidade de priorizar o descanso e a família e não abrir ao público aos domingos. Nesse momento, foi importante, conversar com a equipe e explicar que o *storytelling* pode ajudar a amenizar esse problema da empresa, utilizando as componentes das “coisas que chamam a atenção das pessoas” estudado por Medina (2008) e melhor descritos na secção (2.3.5). Não será necessário falar de religião, até porque não vem ao caso e tão pouco a gestão da empresa quer isso, mas verdades humanas e perigo de vida estão entre as coisas que conectam as pessoas e isso é autêntico na história da persona. Autenticidade atrelada aos fatores principais para uma história emocional é um diálogo necessário da persona. Ou seja, até então, o consumidor não tem acesso a muitos “porquês”, e como dito antes, o diálogo é uma troca de significados que atravessa os pares por inteiro. A persona precisa dizer que fatos reais da sua história a fizeram ver a vida de outra forma e isso tem tudo a ver com a filosofia de qualidade de vida que a empresa prega.

Com isso, a equipe concordou com todos os elementos listados para composição da história e ficou no aguardo da validação dos próximos passos e da primeira versão da história.

#### **4.3.2 Etapa formato (Empático)**

Esta etapa envolveu os passos (4), (5) e (6). A partir desta etapa, a aplicação do modelo BAP sugere métodos de validação das descobertas do *self* da empresa. Os encontros com os participantes são suspensos a partir do passo (5) e o formato empático entra na percepção do “outro”. Um formato para estabelecer um diálogo afetivo e empático com o público geral e propor o caminho para manter a vigilância sobre a coerência entre o discurso e a prática, de forma empática. O passo 4 sugere o uso





Tabela 32: Tabela de conteúdos adaptada do método persona para o *storytelling*

Atos	Enredo 1 Ambiente de negócios	Enredo 2 Consumidores	Narrativa da persona empresarial	
COMEÇO ATO 1 (Palavras-chave)	Engajamento/ Origem	O que/ Onde	Objetivo	Era uma vez... Ele (a) era assim..
				Na cidade de... Todos os dias...
				Sonhava em... Gostava de...
MEIO ATOS 2 e 3 (Palavras-chave)	Ápice/ Conflito	Tensão/ Porque	Desafios	Até que um dia... Só que ninguém contava com...
				De repente... Eis que...ou isso ou aquilo...
				Com isso... Teve que...
FIM ATO 4 (Palavras-chave)	Fechamento/ Como	Moral da história	Lição/ Resolução	E então... Foi assim que...
				Então ele (a) decidiu...
				E dali para a frente...

Fonte: elaboração própria.

Depois dessa ação, foi feito um enquadramento visual dos fatos nos “quatro atos”, com a ajuda das palavras-chaves do “era uma vez”, para cruzar e mesclar os enredos com os fatos relatados nos cinco elementos dos enredos. Ficando a cargo do facilitador a tarefa de colocar no papel a primeira versão da história e apresentar a equipe os primeiros esboços até conseguir a validação da parte deles. Foi o momento em que os dois enredos, o do ambiente de negócios, o dos consumidores se cruzaram e se engajaram no começo, meio e fim da história. Ficando, então, a resposta norteadora, “o que não posso deixar de contar”, a seguinte:

Não posso deixar de contar todos os fatos do meu enredo.

Para suspender os encontros com a equipe e orientá-los dos próximos passos, foi retomada alguns pontos importantes do modelo BAP até o momento. Primeiro, que a história não precisará ser definitiva, nem contada toda de uma vez; que a intenção é que o interlocutor se interesse pela história e possa continuar a planejar em conjunto nas diversas nuances da conversa. Segundo que esses enredos são a gestão da fala da persona empresarial e que esse é um processo cíclico que deve ser avaliado constantemente. Quando uma mudança significativa acontecer o processo dos enredos podem ser alterados conforme a nova narrativa do ambiente.

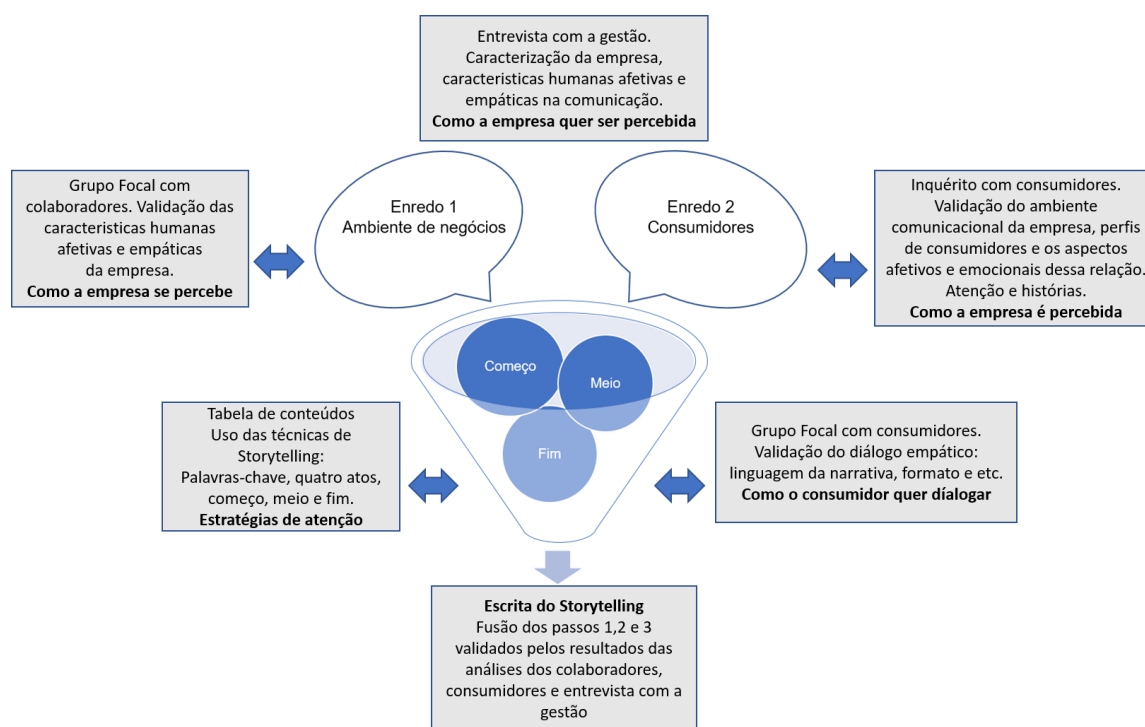
Dito isto, ficou combinado que após a aplicação dos instrumentos de validação dos trabalhos por parte dos demais colaboradores da empresa e dos consumidores, seria marcado uma



Para essa primeira tarefa, como já instruído na descrição do modelo, foi combinado com a gestão da empresa um grupo focal com os colaboradores que não participaram dos encontros com o facilitador. Uma tarefa nada fácil para um restaurante que mantém as tarefas operacionais de cozinha e limpeza a todo o momento. Diante dessa situação, a gerente trocou a escala dos que não poderiam participar pelos os que já tinham participado dos encontros. Nessas condições, o grupo focal foi marcado nas instalações do restaurante, às 17h do dia 24 de abril de 2018, com sete participantes, quatro funcionários e três ajudantes. Para além do roteiro em anexo, as perguntas se concentraram em, **“como a empresa se percebe”** com características humanas.

Paralelo a isso, foi elaborado como primeira ação com o consumidor, um inquérito *online*, a terceira percepção. O papel do consumidor externo, aquele igualmente necessário para empresa, imprescindível tanto para as relações de negócios, compras, manutenção financeira, sugestões, como para o melhoramento contínuo da persona empresarial. Nesse instrumento, as perguntas se concentraram em, **“como a empresa é percebida”** na comunicação e nos aspectos empáticos e afetivos. Como uma quarta percepção, ainda no questionário, foram inquiridas com o consumidor as estratégias de atenção e suas preferências comunicacionais, uma quinta percepção de **“como o consumidor quer dialogar”**. Logo, esse foi um trabalho de cocriação, com várias frentes, que ajudou a terminar de criar e validar as ações e a proposta de diálogo inicial da persona empresarial por meio de uma história. Essas frentes estão representadas na figura de fusão abaixo:

Figura 64: Fusão do trabalho de cocriação



Fonte: elaboração própria.

Na tentativa de envolver a diversidade dos canais de comunicação, assim como, as preferências comunicacionais (*online* e *offline*), a segunda técnica com os consumidores foi o grupo focal. Ocorrido nas instalações do restaurante, no dia 15 de maio de 2018 às 19h30m, com seis participantes confirmados pelo telefone, sendo que dois não compareceram e a atividade terminou por ocorrer com quatro consumidores. O roteiro de perguntas se baseou na percepção do **“diálogo entre consumidor e empresa”**, e forneceu pistas significativas para o passo (6).

Entretanto, depois do processo do primeiro grupo focal com a equipe de colaboradores, em que foi abordado aspectos voltados para as características humanas da empresa, a temática de atribuir humanidade a coisas não humanas, despertou na equipe algo a princípio, não planejado pelo modelo BAP. Espontaneamente, começou a surgir dois mascotes, não necessariamente no dia do grupo focal, foi um processo natural quase que sem momento certo de acontecer. Com isso, o facilitador percebeu a importância das conversas informais com a equipe, porque mesmo não acontecendo mais os encontros, a presença do facilitador na empresa para a aplicação dos outros instrumentos, proporcionou menos formalidade e espontaneidade necessários para o processo criativo.

No que concerne às mascotes, o surgimento desse produto espontâneo, permite fazer uma ligação direta ao entendimento de persona pela lógica de arquétipo e ao setor do Turismo. Segundo Jung (2011d), no seu livro *“Arquétipos e o inconsciente coletivo”*, os animais são figuras arquetípicas que, inconscientemente, as pessoas associam a certos padrões de comportamento e personalidade, assim como os signos, quando animais são relacionados a certas características particulares. O mesmo acontece para o sentido de nação, o autor explica que cada um dos países tem um animal como representação como figura arquetípica de poder, a águia por exemplo, é utilizada para os Estados Unidos, a águia é determinada, toma suas atitudes sozinha, é guerreira, um país que se representa por si só e é exatamente dessa maneira que ele se comporta perante o mundo e é como o mundo a enxerga. O leão, como outro exemplo, é utilizado pela Inglaterra e representa a monarquia, o rei, o que parece bastante com o comportamento dos ingleses que são aristocráticos, entre outras características de senso comum.

Para o Turismo, isso se reflete nos eventos mundiais, como as Olimpíadas, a Copa do mundo e atualmente, cada vez mais, pela promoção dos destinos. Diante da crescente concorrência global, os destinos também estão se tornando altamente substituíveis, as organizações de marketing de destino (DMOs) estão em uma batalha constante para atrair os viajantes. Imprimir a identidade e personalidade dos destinos são estudos cada vez mais discutidos pela academia. Igualmente, a hospitalidade vem resgatando um papel crucial do setor do Turismo, o do acolhimento, através de representações simbólicas dos rituais de chegada e partida, do receber e do cuidar de alguém. Todo um ambiente, que a linguagem simbólica e não verbal do universo humano do estudo psicanalítico

justifica e, que o marketing vem usando a bastante tempo como estratégia de inovação e representação de marcas.

Acrescentando-se a essa conceituação do inconsciente coletivo de Jung, na descoberta das mascotes, percebe-se que a conversa do GF gerou o efeito esperado para uma atividade que aguça o lado criativo das pessoas, e assim, um gato e uma periquita começaram a aparecer. O Gato, com imediata escolha de nome pela equipe, de Frederico, foi entendido como uma alusão ao saudável e *fitness* que surgiu desde o Mapa de Empatia quando a equipe tratava dos perfis de consumidores. No imaginário da equipe, ele é o modelo de beleza e vaidade que paira pelo universo *fitness*. Ainda, pela sua relação direta com a expressão popular de alguns países relacionada a pessoa bonita, um gato ou uma gata, no caso do Frederico, ele é a representação de um homem esteticamente bonito, e na expressão portuguesa, um homem Giro. Segundo Cohen (2014), nos estudos relacionados a personificação da marca, a mascote é um personagem reconhecível e distinto, exclusivamente associado à marca (no caso do modelo BAP, à empresa), que apoia as suas mensagens e não necessariamente através de verbalizações. O que se justifica na representação natural do animal, é reconhecido por ter apetite saudável, ser afetuoso, esguio, ágil e brincalhão, características essas, que apoiam as mensagens da empresa. Após a equipe imaginar e atribuir características físicas e comportamentais para o gato, a designer Mariana Calado que participou de algumas das atividades da aplicação do modelo, materializou em um desenho o Frederico:

Figura 65: O gato, Frederico



Fonte: Mariana Calado (2018).

Do mesmo modo, a Periquita, foi descoberta pela equipe em uma das conversas informais e fora dos encontros, quando ao se apropriarem da ideia, lembraram dos apelidos que davam a campanha de entrada do restaurante. Aborrecidos em escutar quase que o dia inteiro o toque do entrar e sair das pessoas anunciado pela campainha, a frase: “não aguento mais essa sirene” era repetida quase que diariamente, evoluindo para a frase: “já nem é mais uma sirene, isso é uma

sirigaita”. E assim, surgiu a segunda mascote, a periquita, Sirigaita<sup>29</sup>. Sendo assim, a equipe idealizou tais características traduzidas no desenho da designer Mariana Calado:

Figura 66: A periquita, Sirigaita



Fonte: Mariana Calado (2018).

Ela, à primeira vista, é só o apelido que a equipe de colaboradores do restaurante atribuiu a campanha de entrada, mas aprofundando seu significado uma rede de características está relacionada a mensagem que a empresa quer passar. Primeiro, que o pássaro é reconhecido por emitir sons bem barulhentos, gostam de piar e chilrear longas canções. Para além de interpretações pejorativas, no dicionário *online* de português, a definição de sirigaita é aquela que se busca insistentemente seduzir ou atrair a atenção da pessoa pela qual está interessada. A equipe também associou este fato a ela querer chamar a atenção dos consumidores e principalmente, a do Frederico. Atitude interpretada pela equipe, como um “amor impossível” oriundo de uma relação natural de predador e presa, mas que também tem um significado subliminar de respeito a diversidade. As diferenças alimentares é uma mensagem importante na filosofia do restaurante. Outro ponto importante e ligado a cultura de Portugal é que, Periquita, é como a região de Setúbal nomeia a uva tinta Castelão, e a história dessa uva remonta ao primeiro vinho tinto engarrafado em Portugal presente na mesa dos portugueses desde de 1850<sup>30</sup>. E como uma última associação, uma assimilação que pode ser feita pelo consumidor da era pós-digital, é o diminutivo Siri, ser a assistente virtual dos sistemas operacionais Apple.

Em suma, a história da persona empresarial ganhou novos personagens e uma proposta de linguagem leve e bem-humorada. Com o fim de espelhar toda a cocriação do modelo BAP na prática da persona empresarial, a primeira versão da história foi aprovada pela empresa, pelos orientadores desta tese e reforçada pelo resultado dos instrumentos de validação da seguinte forma:

---

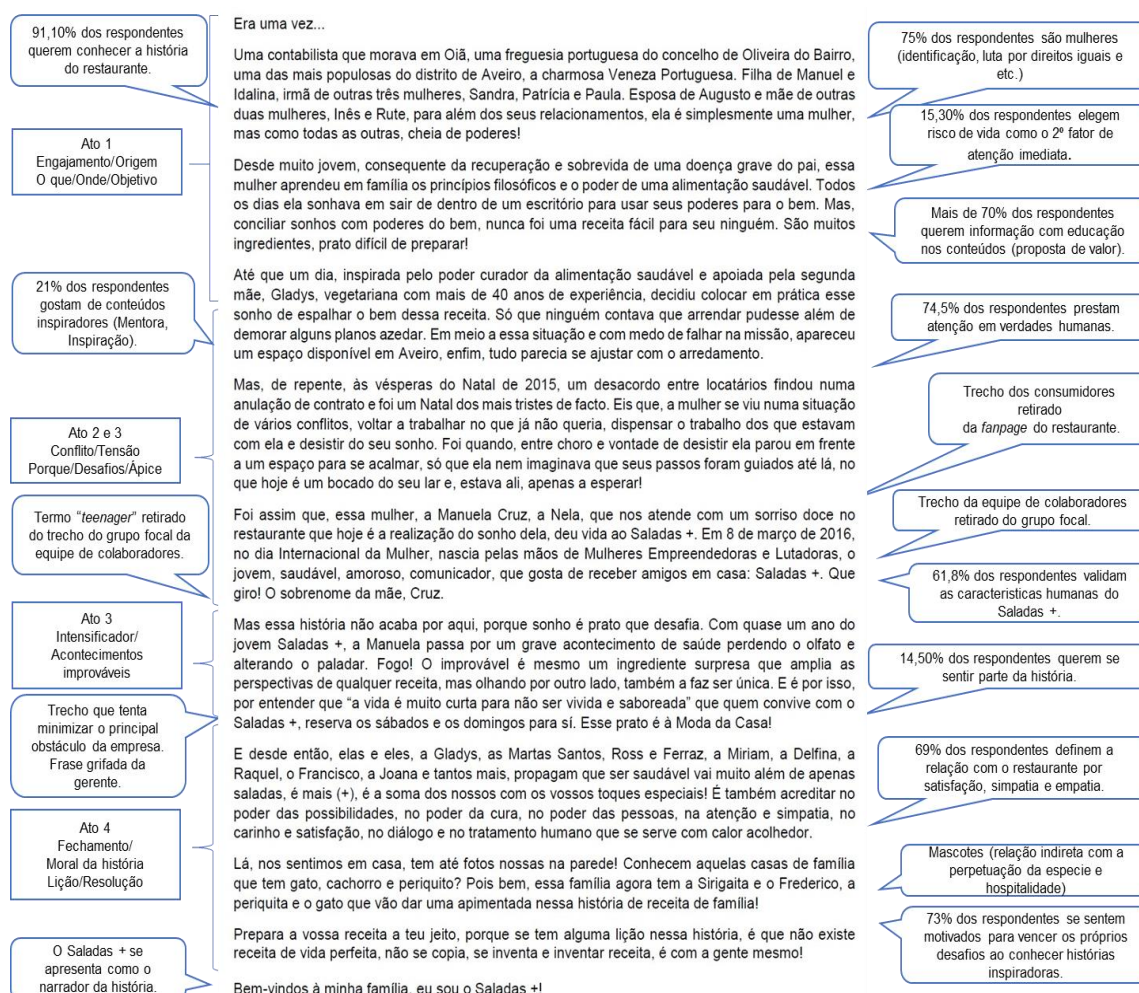
<sup>29</sup> Disponível em: <https://www.dicio.com.br/sirigaita/>

<sup>30</sup> Disponível em:

[https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/turismo/2016/01/06/interna\\_turismo,513036/conheca-a-historia-do-rotulo-periquita-vinho-pioneiro-do-norte-de-por.shtml](https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/turismo/2016/01/06/interna_turismo,513036/conheca-a-historia-do-rotulo-periquita-vinho-pioneiro-do-norte-de-por.shtml)



Figura 67: *Storytelling* Saladas + (História fictícia baseada em história real)



Fonte: elaboração própria.

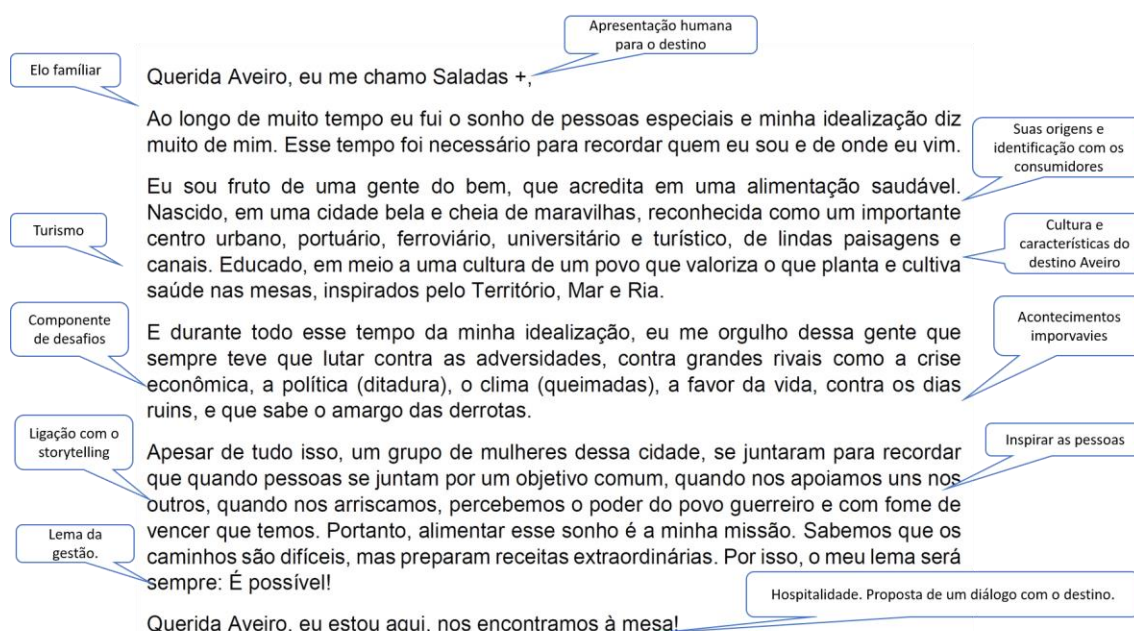
A história da empresa com as técnicas padronizadas de *storytelling* validam a **H2** – Biologicamente a necessidade humana de humanizar coisas, se conectar, cooperar e mostrar empatia tem sido parte da formação de padrões humanos, imaginar uma empresa humana, pode ser uma questão de buscar MODELOS para isso.

Assim, foi escolhido como canal para alojar a história da persona empresarial, o website do restaurante, mesmo não sendo o canal de maior audiência do restaurante, foi proposto uma atualização, retirando informações que precisavam ser atualizadas diariamente por uma aba que contasse a história. Dessa aba, a prática da transmídia e a opção de integrar as redes com a geração de um *link* de acesso de qualquer canal, para a história e vice-versa. Validando assim a **H4** – Existem ameaças e oportunidades na comunicação transmidiática da era pós-digital e as organizações necessitam aproveitá-las na implementação de estratégias competitivas, precisam de uma persona para representa-las nesses meios de COMUNICAÇÃO.



Paralela a efetivação da história, e consequente das estratégias descritas no corpo teórico desta tese, surge a sugestão de um vídeo da persona empresarial para os canais de comunicação da empresa, Facebook e Instagram. Ainda, inspirada em um vídeo viralizado na Internet onde o país do Peru divulga sua volta a Copa do Mundo e se apresenta a Dinamarca, seu primeiro adversário, como uma pessoa, a investigadora desta tese propõe um vídeo do restaurante se apresentando a cidade de Aveiro.

Figura 68: Enredo para vídeo<sup>31</sup>



Fonte: elaboração própria.

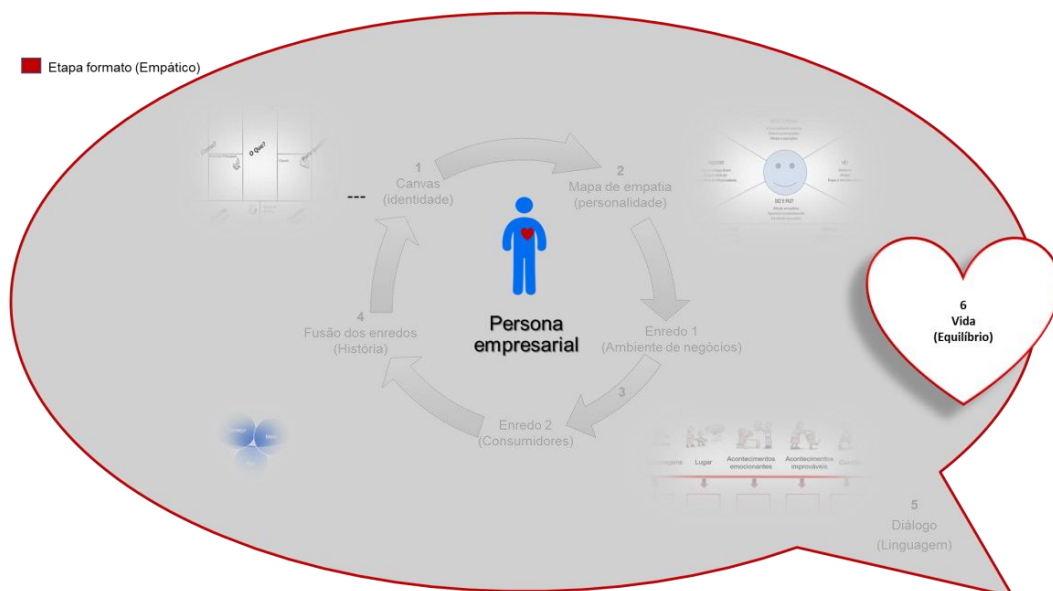
É certo que a produção do *Storytelling* adicionou a narrativa componentes da cidade, mas a intenção primeira foi a de “componente de lugar pitoresco” como estratégia de atenção evidenciada nos estudos da técnica. Para a sugestão do vídeo, entende-se que a persona, além de ser fruto das características do ambiente de trabalho, dos seus criadores, dos amigos (colaboradores e consumidores), é também obra do ambiente cultural e sociodemográfico da cidade de Aveiro. Assim, fazer através de imagens, um apanhado de todo o *corpus* coletado e partir para um enredo que agregue as características humanas do Saladas +, às características afetivas do destino Aveiro.

Na intenção de criar mais motivos de ligação entre a empresa, o consumidor, a população e os órgãos ligados ao turismo de Aveiro, quem sabe a Câmara Municipal não responde como uma

<sup>31</sup> Ficha técnica completa (apêndice) e vídeo disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ttpDY0GcaMs>

pessoa também? A Dinamarca fez isso em resposta ao Peru. Deste modo, entende-se que essa é mais uma possibilidade de conexão e elo emocional e humano que o modelo BAP proporciona, entre o restaurante, os moradores da cidade, os consumidores, outras empresas, organizações e para o setor do Turismo, um outro produto do marketing e divulgação dos destinos.

### Passo (6) – Vida (Equilíbrio)



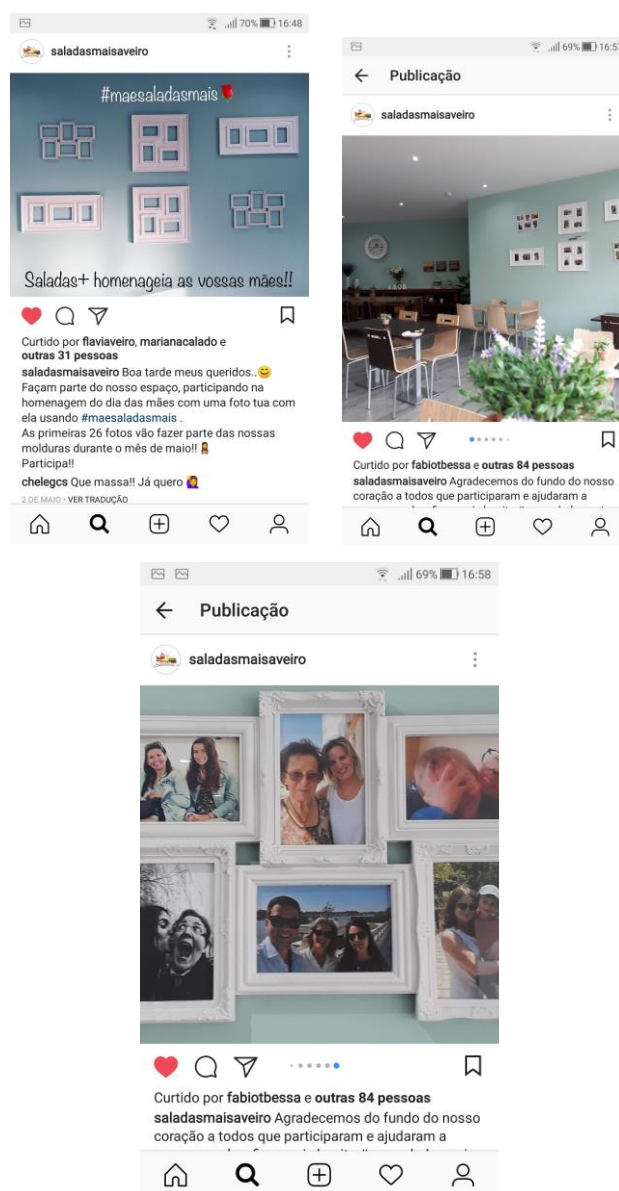
Como tratado na descrição do passo a passo do modelo BAP, a manutenção das propostas e descobertas de todo o processo dependem de dois pontos principais que respondem à pergunta norteadora deste último passo: Como manter a minha vida em equilíbrio?

1. Com consciência do objetivo de vida da persona empresarial e;
2. Com um responsável pelo conteúdo.

Ter consciência do objetivo de vida da persona, neste contexto, significa se sentir responsável pela transformação que ela proporciona e representa, o modelo BAP ensinou a descobrir o *self* da empresa e criar a persona, após criada, a guarda é da empresa. No sentido literal da palavra, é preciso que a empresa eduque, instrua, acompanhe e zele pela vida da persona empresarial. E em uma era pós-digital tempo e atenção, é necessidade e desejo. Por isso, se faz necessário a essa altura dos trabalhos, reconhecer o valor das novas profissões que surgiram junto com a era pós-digital, como o redator de conteúdo.

Para demonstrar a empresa a importância de ter um setor ou um profissional específico para a geração e redação de conteúdo, o facilitador do processo apresentou algumas possibilidades de muitas outras, que os produtos gerados pelo modelo BAP podem proporcionar nessa nova narrativa comunicacional da era pós-digital. A primeira ação foi integrada com os canais de comunicação *online* e *offline* e ocorreu durante o mês de maio de 2018. O espaço físico do restaurante, desde sua ampliação, tinha em uma de suas paredes molduras vazias que a gerente já a algum tempo vinha querendo preenchê-las com fotos dos consumidores. Em consonância com a essência do modelo BAP, de afetividade e empatia na relação empresa/consumidor, foi sugerido um diálogo convidativo para homenagem as mães nas redes sociais.

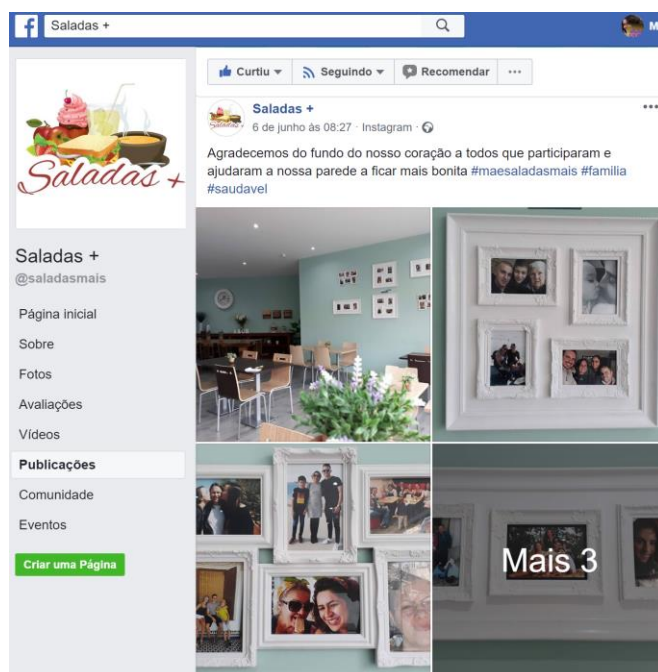
Figura 69: Mural de fotos humanas



Fonte: Instagram @saladasmaisaveiro (2018).

A homenagem convidava os consumidores a participar com a postagem de uma foto ao lado da mãe e a hashtag #maesaladasmals. As primeiras 26 fotos marcadas iriam fazer parte das molduras durante todo o mês de maio e seriam parte da decoração do restaurante. Do mesmo modo, os consumidores que não utilizaram as redes sociais vieram o mural aos poucos tomando vida e entregavam suas fotos espontaneamente, eles queriam fazer parte da história daquele lugar.

Figura 70: Agradecimento a participação do Mural Humano

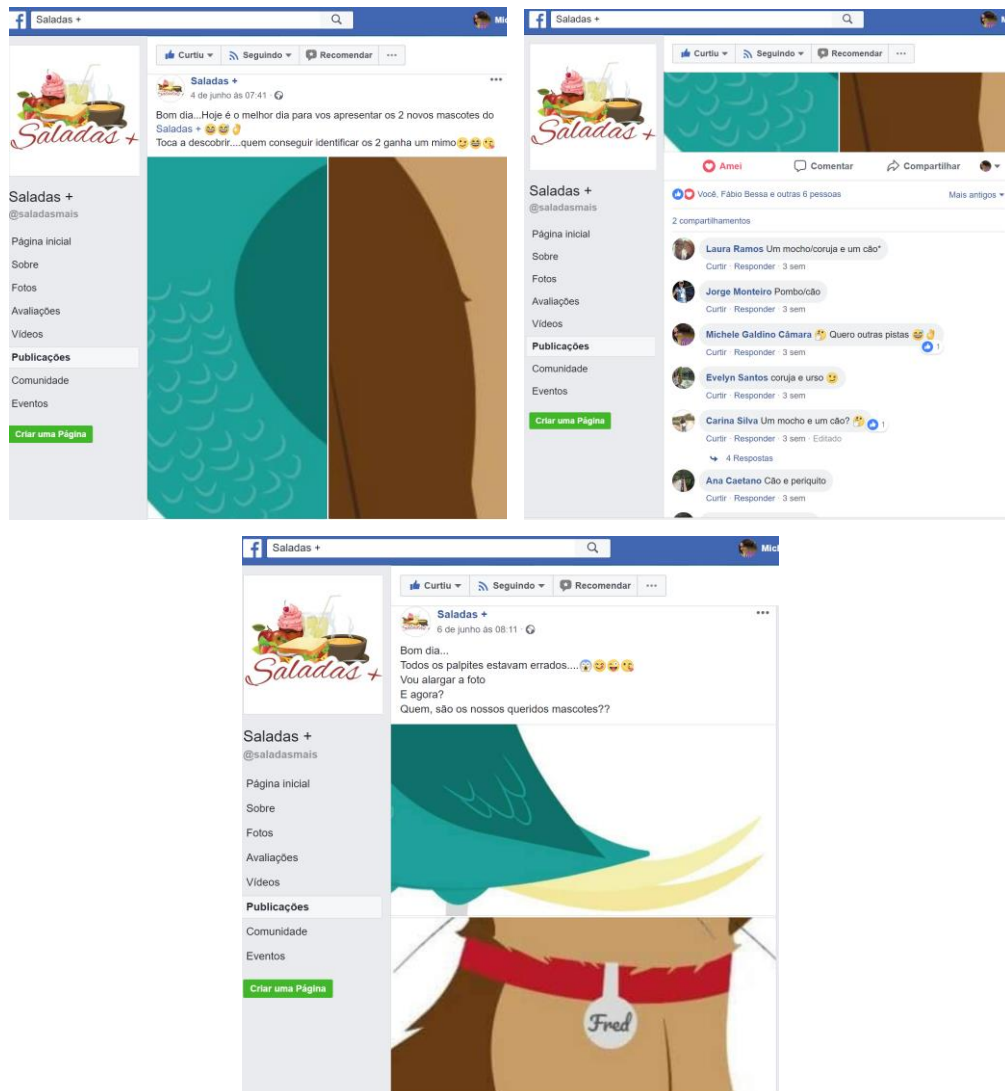


Fonte: Facebook @saladasmals (2018)

A mensagem subliminar da linguagem da persona do “eu sou como você”, reforçando a filosofia da empresa de acolhimento, diversidade alimentar e o sentido de família.

A segunda ação foi a de apresentar as mascotes nos mesmos canais de comunicação do restaurante. Só que, antes da apresentação oficial, foi proposto aos consumidores uma brincadeira nas redes sociais. A proposta foi a de postar partes do desenho das mascotes para que o público adivinhasse “quem ou o quê” eram as mascotes. Com as pistas postadas em dias alternados para aguçar a curiosidade e manter a audiência do diálogo. A interação foi imediata e várias apostas e palpites do que poderiam ser fizeram parte do diálogo. Validando assim a **H5** – quando há personagens afetivos como uma representação de organizações, os consumidores começam a interagir com esses como se fossem humanos, alguns personagens criam vida própria e **CONSTROEM INTERAÇÕES** com os consumidores.

Figura 71: Interação para descobrir as mascotes



Fonte: Facebook (2018).

Dias depois da brincadeira, o suspense foi quebrado com a auto apresentação das mascotes. Os textos de apresentação buscaram personificar suas personalidades, nomes e sugerir intimidade com os consumidores ao propor o diminutivo dos nomes Frederico, Fred e Sirigaita, Siri. Também, foram introduzidas sutis frases nas falas das mascotes que indicam a humanidade do Saladas +, “o dono do Fred”.



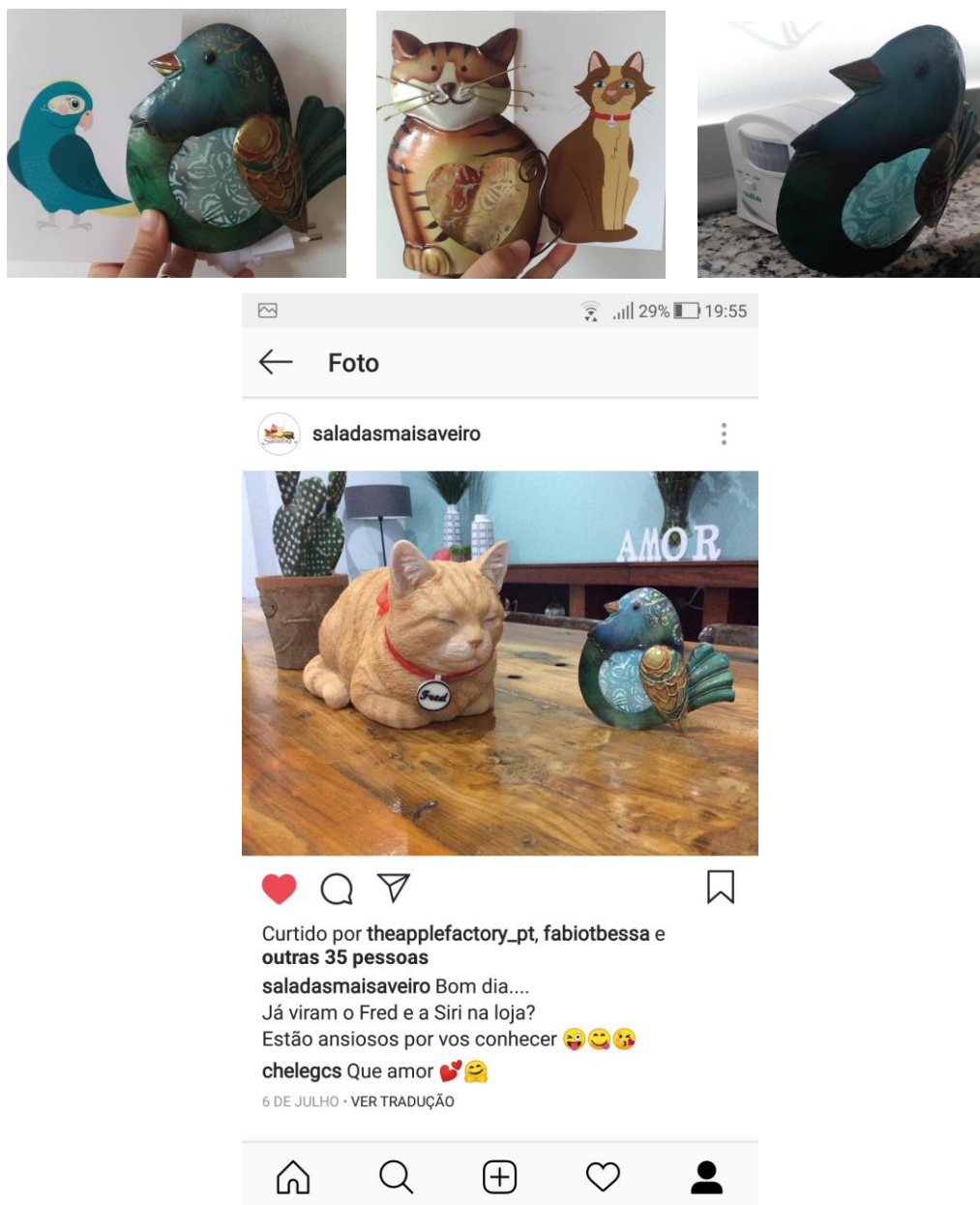
Figura 72: Apresentação das mascotes



Fonte: Facebook e Instagram (2018)

Paralela a essas ações, foram propostos também para a comunicação presencial (*offline*), inserir objetos de decoração que remetesse às mascotes, materializadas por objetos semelhantes como os apresentados na imagem a seguir. O pássaro foi acoplado a campainha de entrada do restaurante como mostra a terceira figura da direita e o gato ficou como luminária do espaço *kids*, que já possui outros artefatos decorativos que remetem ao Fred e a Siri.

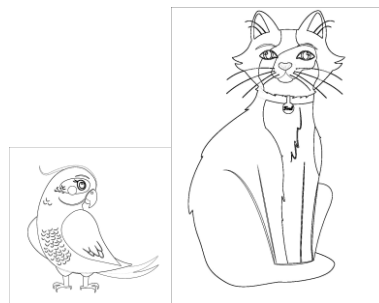
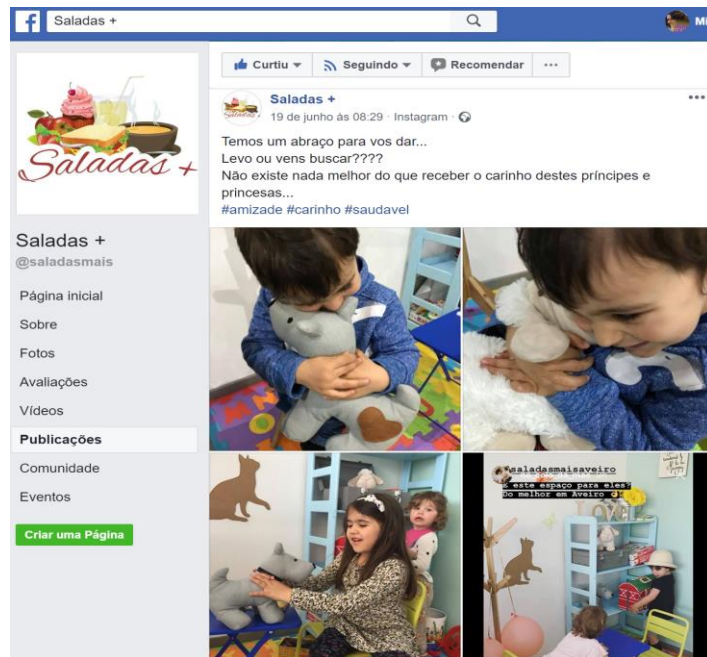
Figura 73: Objetos que remetem às mascotes



Fonte: elaboração própria.

O espaço *Kids* também foi materializado durante a aplicação do modelo BAP, já existia uma intenção da empresa de montar o espaço, mas com as descobertas dos passos e as questões ligadas a empatia, ao ouvir mais o consumidor, tornaram-se ações e objetivos mais claros. Também nesse espaço, no dia das crianças, surgiu a sugestão de desenhos para colorir as mascotes, dando início a compreensão do quão necessário é seguir um calendário comunicacional de eventos significativos e oportunos para a filosofia do restaurante:

Figura 74: Espaço kids do restaurante



Fonte: Facebook e adaptado da Designer Mariana Calado (2018).

Seguido da atualização do calendário, a interação das mascotes com os consumidores no evento da Copa do Mundo nas redes sociais e no espaço presencial. Sugerindo que ajudem a escolher a camiseta mais adequada para a Siri, trabalhando a diversidade, afinal o restaurante atente muitos estrangeiros. E o Fred com a camiseta do Cristiano Ronaldo, valorizando a cultura de Portugal e de ídolos mundiais:

Figura 75: Mascotes com a temática da Copa do Mundo



Fonte: adaptado da Designer Mariana Calado (2018).



O calendário comunicacional também foi uma sugestão do modelo BAP adaptada do marketing de conteúdo para selecionar ideias de substância alinhadas com a persona empresarial. Criar e manter um cronograma editorial ajuda no planejamento em equilíbrio da vida da persona, no acompanhamento volátil dos assuntos da era pós-digital e na disciplina de uma rotina.

Tabela 33: Calendário comunicacional do restaurante

Calendário comunicacional Saladas +
Segundas-feiras
Entrevista com o consumidor (Quadro “papo de segunda”)
Terças-feiras
Acompanhar eventos de repercussão e datas comemorativas; Propor campanhas com os mascotes; (ex: Copa do Mundo, dia da Mãe e outros)
Quartas-feiras
Ações colaborativas, parcerias (Uso das hashtags); Apoio a eventos e ações de responsabilidade social (Saladas cidadão do mundo)
Quintas-feiras
Cursos, workshops promovidos pela empresa ou com algum convidado especialista da área; Dicas veganas, vegetarianas e saudáveis (Quadro “Dicas do Saladas”)
Sextas-feiras
Postar vídeo (stories) com receitas para o consumidor preparar no final de semana. (Quadro “Receitas do Saladas”)

Fonte: elaboração própria.

Como visto, o processo desencadeou um leque de opções criativas de diálogo com o consumidor e as mascotes boas oportunidades interacionais além de representantes das mensagens que a persona empresarial (que é a empresa) quer passar. Como já discutido na descrição do modelo, não necessariamente a persona precisa ter um rosto, mas sim, precisa ter “alma e vida”. Vida que precisa ser “vívda”, o que retoma a segunda condição de equilíbrio da resposta dada a pergunta norteadora. A principal observação, é que para cada ação das apresentadas aqui, foi e é exigido tempo, edição, redação e revisão, todas as exigências que perpassam os oito caminhos do marketing de conteúdo descritos na secção (3.2) do modelo BAP.

Um exemplo não proposital, mas que surgiu apropriadamente para esse ponto, foi a edição do desenho do Frederico com a camisa do Cristiano Ronaldo, em algum momento da edição a figura ficou invertida e o nome Fred da coleira, saiu ilegível, ou seja, faltou revisão. Não é um trabalho fácil e nem deve ser subestimado pela empresa, leva tempo, propor um diálogo humano que crie elo,

conexão, é uma conquista diária. Dito isso, a empresa já possui todas as ferramentas para prosseguir, os ganhos e as vantagens são tanto expressos em sentidos quanto em fatos. As descobertas também proporcionaram subprodutos para comercialização do restaurante, sendo sugerido a confecção das mascotes em pelúcia, imã de geladeira, porta níqueis e outros, validando, assim, a H5.

### 4.3.3 Confirmação das hipóteses

Conforme Berg (2006), a análise de conteúdo também pode ser usada com testagem de hipóteses, em um desenho mais experimental ou quase experimental, como foi o caso desta tese. Como visto anteriormente, na secção 3.6, as hipóteses desta investigação permitem previsões sobre algumas relações entre padrões, constâncias e sentidos, e prevê algumas possíveis respostas, o que são premissas de boas hipóteses.

Apesar de se partir de categorias pré-definidas com base na teoria foram necessárias propostas novas de categorias de análise. Tal concilia-se com uma metodologia qualitativa na qual, através de um processo indutivo, de natureza empírica, se parte da observação para se construir hipóteses explicativas do fenômeno em estudo (Bardin, 2009). Com base nas questões da investigação e nos resultados da aplicação do modelo BAP, as hipóteses se confirmam da seguinte maneira:

Tabela 34: Confirmação das hipóteses

Questões de investigação	Hipóteses	Confirmação
Quais princípios e procedimentos integrar em um modelo de comunicação empresarial afetivo?	<b>H1).</b> As organizações existem pelas pessoas que as formam e podem ser considerados “organismos vivos”, constituído de emoções, personalidade e todas as partes afetivas que compõem uma pessoa. Ou seja, uma organização pode ser representada por uma PERSONA.	Parte 1 (amostragem da literatura)
	<b>H2).</b> Biologicamente a necessidade humana de humanizar coisas, se conectar, cooperar e mostrar empatia tem sido parte da formação de padrões dos humanos. Ou seja, imaginar uma empresa humana, pode ser uma questão de buscar MODELOS para isso.	Parte 2 Passos (1), (2) e (5)
Qual a percepção da gestão, da equipe de colaboradores e dos consumidores,	<b>H3).</b> O relacionamento entre pessoas é uma das melhores maneiras de conhecer a realidade de um serviço/produto. Ou seja, a organização precisa de uma persona para construir esse relacionamento EMPÁTICO.	Parte 2 Passos (2) e (5)

Questões de investigação	Hipóteses	Confirmação
relativamente a proposta do modelo?	<b>H4).</b> Existem ameaças e oportunidades na comunicação transmidiática da era digital e as organizações necessitam aproveitá-las na implementação de estratégias competitivas. Ou seja, precisam de uma persona para representá-las nesses meios de COMUNICAÇÃO.	Parte 2 Passo (3), (4) e (5) Análise 2
Quais os pontos fortes e as fragilidades do modelo aplicado na empresa?	<b>H5).</b> Supõem-se, portanto, que quando há personagens afetivos como uma “representação” de empresas, os consumidores começam a interagir com esses personagens como se fossem humanos. Ou seja, alguns personagens podem criar vida própria e CONSTRUIR INTERAÇÕES com os consumidores.	Parte 2 Passo (6) Análise 3

Fonte: elaboração própria.

Desse modo, conclui-se, portanto, que para a questão principal subdividida que compreende todas as hipóteses (H1 a H5): Como criar um modelo comunicacional afetivo e empático que possa gerar conscientização sobre quem a empresa é (self) e como quer ser percebida junto aos seus públicos, mantendo vigilância sobre a coerência entre o discurso e a prática? O que se confirma com o estudo empírico é que é possível criar um modelo comunicacional afetivo (humano) com base em estratégias empresariais que se utilizam de estudos com véis psicológico e de inovação.

O saber gerir a forma como a empresa quer ser percebida sem sobrepor o *alter ego* das pessoas de frente, permeia a autoconsciência individual do “eu” pessoal com o “eu” empresa. Para se chegar a esse self, é preciso ter a consciência de que as empresas têm características próprias, muitas vezes semelhantes à de seus criadores, mas essencialmente distintas das deles. Porque as empresas assim como as pessoas são diferentes umas das outras, com histórias, experiências e modelos sociais que influenciam a maneira com que elas são percebidas no seu ambiente interacional. Mesmo a empresa não sendo um ser vivo, ela é a junção psíquica do propósito de alguém (s) apoiado na necessidade (s) de outro alguém.

#### 4.4 ANÁLISE 2 – TRIANGULAÇÃO (GESTOR, COLABORADOR E CONSUMIDOR)

Em meio ao processo de aplicação do modelo BAP no estudo de caso de uma empresa PME de restauração da cidade de Aveiro, Portugal, três importantes indivíduos foram analisados: O gestor, a equipe de colaboradores e o consumidor. Como já descrito tanto na descrição do modelo BAP quanto nos procedimentos metodológicos desta tese, os métodos utilizados com estes indivíduos foram os

protocolos do modelo BAP (6 passos), entrevista, grupo focal e inquérito *online*. Optou-se por diferentes métodos, por entender que cada indivíduo traria uma perspectiva e contribuição diferente para a proposta desta tese. A intenção de triangular os dados foi a de buscar mais de um caminho para responder essas perguntas.

Contudo, triangulação em geometria quer dizer quando três forças que se exercem sobre um ponto e quando estão em equilíbrio aumentam a capacidade de resistência a qualquer força externa. Para os testes empíricos, propostos por Fielding e Schreier (2001) e Flick (2005a), triangular é articular métodos quantitativos e qualitativos quebrando a hegemonia metodológica dos defensores de um único método e integrar diferentes perspectivas no fenômeno em estudo. E assim, mostrar e assumir uma postura de solidez e confiabilidade com as informações que se pretende trabalhar, como também, facultar um retrato mais completo e holístico do fenômeno estudado.

Os padrões, constâncias e sentidos que emergem da triangulação serão apresentados ao final da descrição das atividades desenvolvidas com os indivíduos da pesquisa. A triangulação foi feita no software webQDA.

#### 4.4.1 Gestor

De acordo com Duarte (2004, p. 215), as entrevistas “são fundamentais quando se quer conhecer práticas, crenças e valores, pois permitem ao pesquisador coletar indícios dos modos como cada um dos entrevistados percebe e significa sua realidade”. Sendo assim, a entrevista com o gestor foi e é um dos pontos mais significativos do processo de aplicação do modelo BAP. É a partir do conhecimento prévio e da caracterização da empresa, que o planejamento para se chegar a persona empresarial vai obtendo êxito a cada passo. Assim como a consciência da empresa de que precisa mudar começou nessa primeira coleta de dados. Deste modo, a entrevista foi feita com a gerente e proprietária do restaurante.

Deste modo, dividida em quatro temáticas, a interpretação geral pretendida para todas as perguntas (Tabela 35), além da caracterização, foi a de perceber como a empresa quer ser percebida pelos seus públicos. Como alguns dos trechos da entrevista com a gestão já foram evidenciados durante a caracterização da empresa, aqui serão destacados apenas os que ainda não foram discutidos.

Tabela 35: Grelha da entrevista com o gestor

Temáticas	Informação pretendida de cada tópico	Percepção geral
Caracterização da empresa	Conhecer o ambiente de negócios, o mercado que atua. Caracterizar os canais de comunicação utilizados.	Como a empresa quer ser

Temáticas	Informação pretendida de cada tópico	Percepção geral
Modelo de negócios	Descobrir como a empresa gere a comunicação, ações, investimento, obstáculos e objetivos.	percebida pelos seus públicos (Visão gestor)
Estratégias	Conhecer se existe estratégia para os meios de comunicação e se as atuais estão sendo eficientes.	
Afetividade e empatia	Perceber se as estratégias são empáticas e afetivas e quais as características humanas que a empresa atribui ter.	

Fonte: elaboração própria adaptado de Guerra (2010).

A primeira evidencia de que a empresa precisava mudar, veio da temática das estratégias, as respostas apresentaram que a empresa salvo uma divulgação para a inauguração, nunca fez nenhum investimento financeiro no marketing e comunicação. O que se refletiu nos trechos #14 da entrevista, onde a gerente diz não ter tempo para gerir as redes sociais e nos trechos #15 e #16, onde ela fala das estratégias que usou logo que abriu o restaurante:

Business Affective Persona - BAP Michele Signoretti  
Emitido por c.michele



Entrevista GESTOR SALADAS

#14

Qual a maior dificuldade que sentiu ao aderir as redes sociais? Tempo para geri-las.

#15

Qual a forma que a empresa é gerida nesses meios de comunicação digitais e convencionais (redes sociais, site, jornais, espaço físico)? Meios digitais: o Site por hora está sem administração e as redes sociais eu gerencio todas e designo uma pessoa para o Facebook e outra para o Instagram, o que nem sempre ocorre. Convencionais e físicos (conforme a necessidade). Telefone (Duas pessoas, uma para cada horário. Aplicativos de entrega de refeição eles veem buscar e se for necessário eu levo. Face a face (para contratação escolhe pessoas condizentes com a proposta do local).

#16

Moderadora: existe uma estratégia de comunicação, por exemplo na linguagem, uma história, uma temática ou personagens? Não. Já tentei uma linguagem, eu falava na primeira pessoa. Não deu certo por causa do tempo.

Com isso, além de perceber que estava se descuidando das redes sociais por falta de tempo, lembrou que o site estava sem administração há mais de um ano, e que os funcionários designados para a tarefa de conteúdo não conseguiam cumprir a tarefa com regularidade e planejamento. Igualmente, na pergunta sobre se a comunicação online refletia as ações do *offline* da empresa a resposta foi: “Não... ainda não. Falta tempo e compromisso” (Trecho #22). Ciente das deficiências, a entrevista passou para a temática da empatia e da afetividade. Nesse ponto, a abordagem foi mais focada no relacionamento com o consumidor:

Business Affective Persona - BAP Michele Signoretti

Emitido por c.michele



---

Entrevista GESTOR SALADAS

#30

Moderadora: Se pudesse definir o relacionamento dos consumidores com a empresa em um sentimento, qual seria? Agradecimento. Pelo restaurante estar localizado nas imediações da Universidade, das residências universitárias, hospitais, recebo muitos pais, idosos, enfermos e estudantes, agradecendo pela alimentação saudável, pela atenção, conversa e tratamento acolhedor.

#31

Moderadora: Qual sentimento que a empresa gostaria de passar?

O sentimento que tento passar, é de que é possível nos alimentarmos de maneira saudável e econômica. É uma necessidade no dia a dia das pessoas. Ser saudável vai muito além de apenas saladas. Por isso a escolha do nome Saladas +.

Desses trechos, é possível perceber os traços de empatia da gestão, ao responder com o que escuta do consumidor, e a afetividade implícita na resposta que imprime a proposta de valor da empresa, de oferecer muito além de saladas. Sendo assim, e para finalizar a entrevista, foi feita a pergunta considerada chave, para perceber como a empresa gostaria de ser percebida pelo seu público. Com a resposta, é possível evidenciar alguns aspectos descobertos pela aplicação do modelo BAP, a resposta reafirma, pode-se dizer, a qualidade do processo:

---

#### Entrevista GESTOR SALADAS

#32 Moderadora: Imaginando características humanas para a empresa, como gostaria de ser percebido pelo seu público? “Coração enorme que todos os clientes possam caber. Um abraço em que as pessoas tenham carinho e acolhida”.

Fonte: Transcrição no Software WebQDA.

Nota-se, no discurso da empresária, um discurso muito mais emotivo do que racional. Em vez da gestora atribuir características físicas a empresa, ela atribui atitudes, usa as palavras “coração, carinho e acolhida” para caracterizar como seria um Saladas +, humano. Como visto anteriormente, muitos dos trechos da entrevista com a gestão da empresa, serviram de base para a elaboração das perguntas do inquérito *online*, da produção do *Storytelling* e do vídeo (Figuras 4.17, 4.18 e 4.19).

#### 4.4.2 Colaborador

O segundo momento de análise dos dados, o Grupo Focal com a equipe de colaboradores não participante da aplicação do modelo BAP. Foi pensado como estratégia de unificar o discurso e perceber a coerência entre as percepções da gestão e da equipe participante com a do restante dos funcionários. Até o momento, os participantes da atividade não sabiam quais as propostas que estavam sendo implementadas pelo modelo e tampouco o que seria conversado no grupo focal. A intenção era essa mesma, uma vez que eles não sabiam do que se tratava, as respostas foram as mais espontâneas o possível. Sem deixar de mencionar, que as diferenças ou não de percepções, é que direcionam a coerência do discurso da persona empresarial e indicar os possíveis desencontros de propósito do consumidor interno.

Como primeira estratégia na apresentação do grupo foi feita uma apresentação/história pessoal da facilitadora e do objetivo de reuni-los ali. Os sete participantes se caracterizaram, em um homem e seis mulheres, sendo quatro delas funcionárias fixas responsáveis pela cozinha e balcão, uma amiga psicóloga que ajuda na cozinha todas as terças-feiras, uma amiga designer e um colaborador, chamado carinhosamente de “faz tudo”. Todos aparentemente em idade entre os 25 e 60 anos. Feita as apresentações entre os participantes, as regras do método de GF explicadas, o planejamento seguiu o roteiro da Tabela 36, a seguir.

Tabela 36: Roteiro do grupo focal com os colaboradores

Roteiro	Informação pretendida	Percepção geral
Características humanas de coisas não humanas (personificação, antropomorfização e arquétipos/persona)	O que entendem como características humanas. Quais características atribuem ao restaurante	Como a empresa se percebe (Visão equipe não participante)
Afetividade e empatia percebida na empresa	Quais os sentimentos de cada um, ligados a empresa.	
Histórias	Elo com histórias de empresas e da empresa. Percepção da empatia ao contar a minha história (Facilitadora)	

Fonte: elaboração própria adaptado de Iervolino e Pelicioni (2001).

Com a abordagem de introdução do tema feita pelo questionamento do que o grupo entendia como características humanas, a primeira palavra pelo olhar do colaborador, foi a empatia:

Business Affective Persona - BAP Michele Signoretti  
Emitido por c.michele



Grupo Focal

#3 00:10:10 - 00:11:06

R1: empatia. R2: os sentimentos, a capacidade de sentir que os robôs não conseguem ter, até consegue ter um certo raciocínio, mas os robôs conseguem pensar, mas não conseguem sentir, eu acho, acho não, não são capazes.

#4 00:11:06 - 00:11:37

Moderadora: E você R3 o quê que acha? O que você acha que são características humanas? O que difere a gente de coisas? R3: elas já disseram, é os sentimentos, não é. Moderadora: R4? Eu dizia que era a profissão, mas não é assim nada de especial.

#5 00:11:37 - 00:12:14

R5: eu acho que também, além dos sentimentos, além de tudo isso, é o simples fato de nós conseguirmos entender e compreender que nós somos racionais e ao sermos racionais conseguimos lidar com outros seres humanos a nossa volta, com os quais nós temos que nos adaptar.

Fonte: transcrição no Software WebQDA.

O início da abordagem demonstrou pelo discurso dos colaboradores, que a equipe distingue a humanidade pelos sentimentos e pela capacidade racional, assim como a capacidade de lidar com os outros. Nesse ritmo, a segunda pergunta passou para atribuir características humanas às coisas, na intenção de descobrir se os aspectos de antropomorfização aconteciam no ambiente de trabalho e se eram transferidos para os objetos e afins.



Business Affective Persona - BAP Michele Signoretti

Emitido por c.michele



Grupo Focal

#7 00:12:25 - 00:13:11

Moderadora: a coisas não humanas? R5: as coisas não têm vida. Moderadora: Mas, digamos assim, vocês dão, de repente um nome, um apelidinho a uma bicicleta, a uma colher de pau, a um bichinho? R6: com os animais sim. R1: isso vai de encontro com aquilo que a R2 estava a dizer.

#8 00:13:11 - 00:13:51

R1: os sentimentos que a gente coloca nas coisas, dependendo daquilo que eu estou a fazer, se eu gostar, eu alinho a trabalhar. Aqui no saladas + muito especificamente com alimentos, não é, não são humanos, não é o nosso animal de estimação, mas dependendo do meu sentimento, que eu coloco naquilo que estou a fazer, eu vou gostar daquilo, eu vou, eu falo por mim, porque também gosto daquilo que estou a começar a me aventurar-me e sai das minhas mãos com carinho, pode sair melhor ou pior, mas o meu carinho eu coloquei lá todo.

#9 00:13:51 - 00:15:04

R1: eu acabo por ter um sentimento e falo para as outras pessoas com o sentimento daquilo que eu fiz e não é que tenha vida, digamos assim. Moderadora: mas você atribui algumas características aquilo que você construiu? R1: Sim. Moderadora: você deu a humanidade aquilo a partir do momento que você teve uma relação com essa comida? R1: sim. humanidade muito entre aspas, não é? mas um sentimento eu deposei naquilo. Por exemplo, a R3, nos bolos, eu sei o amor que ela faz os bolos, eu falei na R3, ninguém me leve a mal, por favor, mas é uma pessoa que eu tive muito perto nessas últimas semanas e vejo o amor e o carinho que ela coloca ao fazer as coisas, o empenho, pronto, é um exemplo só. Mais é, lá está, aquilo que a gente faz no nosso dia a dia vai pender o sentimento que eu vejo lá, se eu faço algo que me satisfaça, sim, eu consigo, não queria dizer humanizar, penso que não é a palavra correta.

Fonte: transcrição no Software WebQDA.

Apesar da equipe de início ter dificuldades em assimilar o que seria atribuir características humanas a coisas não humanas, nota-se pelo discurso, que ao final da fala conferiu aos sentimentos de amor e carinho no preparo das refeições, uma forma de dar vida ao trabalho. Para ajudar na compreensão da temática foi apresentado ao grupo uma série de imagens de conhecimento geral, entre elas, a do filme “O Náufrago” em que o ator Tom Hanks, que sofre um acidente de aviação e fica preso numa ilha deserta, transforma, para lhe fazer companhia, uma bola de voleibol recuperada dos destroços, no Wilson. Com essa abertura de entendimento, foi bem mais fácil fazer a pergunta direta de quais características humanas eles atribuíam ao restaurante:

Business Affective Persona - BAP Michele Signoretti

Emitido por c.michele



Grupo Focal

#12 00:17:44 - 00:18:27

Moderadora: Bem, o nome dado a essa característica toda que a gente está falando, é antropomorfização, e ela é muito específica do ser humano, o ser humano é que tem essa capacidade de dar características humanas a não coisas não humanas. Então, pensando nessas questões de humanizar coisas não humanas: Se o Saladas + fosse uma pessoa, que características humanas vocês enxergariam nele?

#13 00:18:27 - 00:19:05

R1: Uma comunicação ativa, uma pessoa comunicativa. R6: Simpático. R7: Carinhosa. R4: Saudável. R2: lá, está, carinho, simpatia, estar sempre disposto a ajudar...

#14 00:19:05 - 00:19:30

R2: ...o outro. R5: alguém, alguém que se identifica comigo própria, identificando comigo significa que há abertura, ao haver abertura de algo, ao haver abertura de algo, sinto-me bem.

#15 00:19:30 - 00:20:27

Moderadora: Bem, pensando por essa ótica de que o Saladas + tem características humanas também. Vocês acham que essas características tem a ver com a história do Saladas +. Vocês conhecem a história? Todos interagem com acenos com a cabeça entre sim e não. R5: Eu acho que o Saladas + foi crescendo como uma criança, foi engatinhando primeiro, teve as descobertas dos quês e dos porquês e agora está já está na fase teenager .

Fonte: Transcrição no Software WebQDA.

Dentre as respostas, repletas de significados, das quais também serviram de base para as perguntas do inquérito dos consumidores e *Storytelling*, estavam muitas das características descobertas pelo mapa de empatia, inclusive a hipótese de uma idade jovem, a palavra “*teenager*” surgiu do discurso. A equipe não participante da aplicação do modelo BAP, também percebia o Saladas + como um adolescente. Sendo assim, a temática de histórias entrou como um fio condutor para unificar o discurso e perceber se eles se sentiam parte da empresa:

Business Affective Persona - BAP Michele Signoretti

Emitido por c.michele



Grupo Focal

#16 00:20:27 - 00:21:55

Moderadora: Bem, então essa história, a gente percebe que desperta alguns sentimentos na gente, quando eu perguntei, vocês conhecem, eu vi vocês, assim, quem conhece, parece que vem um brilho lá atrás como quem diz: é foi difícil, tem algum porquê atrás. Quais são esses sentimentos que despertam em vocês que conhecem a história do Saladas +? R3: que vale a pena o sacrifício, começamos do zero e hoje vamos onde vamos e ao grupo também. Moderadora: a R1 disse algo bem legal: nós somos parte dessa história. Vocês se sentem parte dessa história? R1: apesar de não trabalhar, trabalhar, acompanhei desde o início e acabo por sentir muito carinho, sinto-me bem aqui, sinto que faço um bocadinho parte.

#17 00:21:55 - 00:22:32

R1: meu trabalho não é aqui, mas sinto-me acarinhada e sinto-me que faço também um bocadinho parte, mas quando ouço falar do Saladas, na parte do meu acompanhamento inicial, além da palavra empreendedorismo, tenho que pensar em duas coisas: é mulheres lutadoras, muito, que não baixam os braços e o espírito de equipa e sacrifício constante sempre, sem dúvida.

#18 00:22:32 - 00:23:18

R1: cada uma a sua maneira procura arregaçar as mangas e a sua maneira, com as suas características e o R4. R4: várias mulheres e só eu de homem. R1: é fundamental também.

Fonte: Transcrição no Software WebQDA.

Na temática histórias, como pode ser observado no diálogo acima, foi perguntado ao grupo que sentimentos despertavam neles com a história do Saladas +. As frases “Mulheres lutadoras e Empreendedoras” pode confirmar o prevalecer do gênero feminino em toda a narrativa. Em seguida, ainda nos trechos #16 a #18, foi perguntado o que eles sentiram com a história da facilitadora contada no início da apresentação. A intenção da pergunta era a de perceber a empatia do grupo, e o quanto das “verdades humanas” daquela história gerava conexão entre “quase” desconhecidos:

Business Affective Persona - BAP Michele Signoretti

Emitido por c.michele



Grupo Focal

#19 00:23:18 - 00:25:33

Moderadora: Alguém quer colocar mais algumas coisa sobre essa questão? Agora eu vou perguntar o que vocês sentiram quando eu me apresentei e falei um pouquinho da minha história? R3: uma lutadora, está com o seu projeto sim senhora. R4: não ter o esposo cá. R7: em senti vontade de te abraçar. R6: deve ser difícil está tanto tempo separados. R5: na parte emocional, tocou-me bastante, porque eu já vivi essa história, e como já vivi essa história comecei a me ver e ao me ver, não é fácil, não é impossível, mas tem muito pelo meio para atravessar. R1: eu também já tive um bocadinho assim e pensei, meu sentimento foi ternura e carinho por ti, pelo sacrifício e pensar realmente quando a gente tem um objetivo, arregaça as mangas e enfrenta, apesar das coisas menos boas. Moderadora: então vocês sentiram uma certa conexão comigo.

Fonte: Transcrição no Software WebQDA.

Com efeito, entre os sentimentos de familiaridade por parte de alguns que já tinham vivido história parecida, ocorreu uma quebra de formalidade e imediatamente, pessoas que mal se conheciam, queriam se abraçar. Uma prova do poder do *Storytelling* para a narrativa, para a afetividade e para a empatia nas interações sociais. Para finalizar, foi perguntado ao grupo os sentimentos que melhor traduziam o relacionamento deles com o restaurante:

Business Affective Persona - BAP Michele Signoretti

Emitido por c.michele



Grupo Focal

#22 00:28:55 - 00:30:25

R4: Se continuar assim tem mais frutos. Moderadora: se vocês fossem definir a relação de vocês com o saladas + em um sentimento, qual seria? R7: Amor. R4: Orgulho. R5: Alegria. R1: eu pensei no amor, mas o carinho e o orgulho também, sinceramente, porque eu vi o crescimento. R6: Eu acho que também é um bocado de orgulho e amor, quando vim pra cá só tinha as duas salas lá do outro lado e agora cresceu pra esse lado e é um orgulho, é bom. R3: é um orgulho. R5: eu disse alegria, porque o amor envolve muita coisa, envolve alegria, sinto alegria quando trabalho, quando faço e quando entrego.

Fonte: Transcrição no Software WebQDA.

Nota-se no discurso, que o orgulho de fazer parte da empresa prevaleceu entre as respostas e se traduziu em resposta ao fator, “se sentir parte da história”.

#### 4.4.3 Consumidor

A terceira análise se subdivide em dois momentos: O inquérito *online* e o grupo focal offline. Os dados apresentados a seguir foram coletados através de um questionário *online*, construído no Google formulários e aplicado a 157 consumidores do restaurante. O questionário está formado por 17 questões fechadas e três abertas sugerindo posterior participação em um segundo método utilizado com os consumidores de grupo focal discutido logo em seguida a apresentação dos gráficos. O questionário ficou disponível de abril a maio de 2018 e seus dados foram tratados no Microsoft Excel.

O processo de seleção da amostra foi definido com os elementos possíveis incluídos no estudo, não sendo possível avaliar a população inteira por causa de recursos e por falta de conhecimento da própria empresa sobre um número exato de consumidores, o restaurante estima ter uns 300 consumidores estáveis. Porém, na intenção de tomar uma amostra aleatória representativa da população, estimou-se o tamanho da população de 300, com grau de confiança de 95% e margem de erro de 6% e obteve-se um tamanho de amostra de 141, com base na consulta da calculadora de serviço público de software de pesquisa da *Creative Research Systems*<sup>32</sup>. Traduzidos para o cálculo manual da seguinte forma:

$$\text{Tamanho da amostra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

Tamanho da população = N | Margem de erro = e | Escore z = z

“e” é o percentual expresso em decimais (por exemplo, 3% = 0,03)

O escore z é o número de desvios padrão de uma proporção da mediana. Para encontrar o escore z correto, o *site SurveyMonkey* (2018) sugere a tabela abaixo:

Tabela 37: Grau de confiança desejado e Escore

Grau de confiança desejado	Escore z
80%	1,28

<sup>32</sup> Disponível em: <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

Grau de confiança desejado	Escore z
85%	1,44
90%	1,65
95%	1,96
99%	2,58

Fonte: *SurveyMonkey* (2018).

Voltando ao cenário de 157 respondentes e ao fato de ter ultrapassado o tamanho estimado pelo cálculo de amostra, acredita-se numa amostra representativa, agregado a isso, o entendimento de amostras estratificadas por diferentes métodos e grupos de indivíduos. Segundo Fink (2002, p. 1 citado por Gray, 2012), “uma boa amostra é uma miniatura da população – como ela, só que menor”.

Nos moldes de anexo a um e-mail, foi utilizado como estratégia para obtenção dos mesmos, uma lista com cabeçalho explicativo do objetivo da pesquisa impressa e disponibilizada no balcão de pagamento do restaurante. Com a ajuda da equipe de colaboradores que solicitavam os e-mails dos consumidores e com o pedido direto ao consumidor pela pesquisadora, a cada novo e-mail o inquérito ia sendo enviado. Outra estratégia, mesmo não estando diretamente ligados ao universo da amostra de consumidores, foi a solicitação de envio do inquérito pela secretária do departamento da pesquisadora desta tese, o Departamento de Economia, Gestão, Engenharia industrial e Turismo – DEGEIT. No cabeçalho do questionário era informado que o inquérito era exclusivo para consumidores do restaurante, pela conjuntura de proximidade da Universidade e pela observação prévia da quantidade de alunos que frequentam o restaurante, foi uma estratégia significativa, formando assim, uma amostra voluntária.

Para que se pudesse desenvolver uma discussão desses dados de forma mais estruturada, as questões foram organizadas com base nos objetivos em três temáticas: Aspectos sociodemográficos, aspectos da comunicação do restaurante e aspectos afetivos e empáticos da comunicação. As temáticas foram escolhidas, inicialmente, embasadas no restaurante ser uma pequena empresa que nunca procedeu nenhuma pesquisa de mercado com o seu consumidor. Portanto, a primeira temática tratou de questões específicas do perfil sociodemográfico do consumidor, nomeadamente, gênero, idade, nacionalidade e profissão. A segunda temática aprofundou as questões ligadas a percepção desse consumidor sobre a comunicação da empresa distribuídas em sete perguntas que pretendiam descobrir as melhores estratégias comunicacionais e preferências de comunicação. A terceira temática ligada às características humanas afetividade e empatia. Juntas, espelham uma importante validação da persona empresarial e contribuição (cocriação) da *storytelling* apresentada. Esta análise se concentrou em evidenciar “como a empresa é percebida” pelo consumidor.

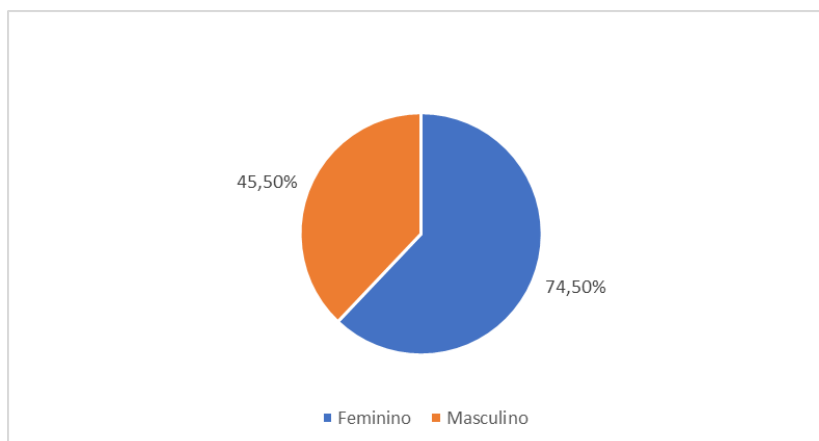
## Aspectos sociodemográficos

### Gênero

O Gráfico 5, referente ao gênero, apresenta que dos 157 consumidores do restaurante inqueridos 117 foram mulheres. O que mostra em porcentagens que da amostra total de respondentes 74,50% são do gênero feminino para apenas 40 respostas masculinas, o que equivale a 45,50% de respostas dadas por homens. Isso confirma um cenário de grande discrepância na proporção dos sexos, que na observação da pesquisadora desta tese, encontra-se na disponibilidade em responder ao questionário.

No período de observação e aplicação do modelo BAP in loco, o restaurante sempre foi bem frequentado por ambos os sexos. Naturalmente, que o aumento no número de mulheres, apresentado pelos dados do INE (2016) no universo da pesquisa, antever desequilíbrio do variável sexo, e corrobora com a dedução de que o restaurante tem mais consumidores do gênero feminino.

Gráfico 5: Gênero



Fonte: elaboração própria.

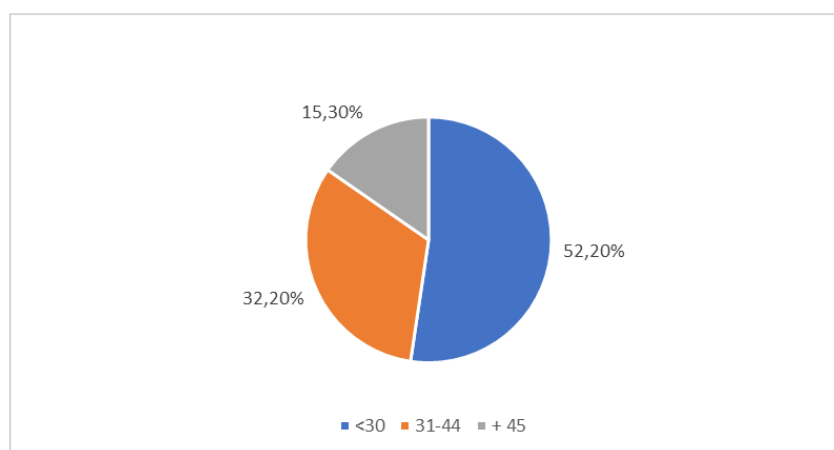
Em 2013, de acordo com a análise da estrutura da população residente no concelho de Aveiro, por cada 100 mulheres existiam 88,2 homens (Câmara Municipal, 2015). O que traduz para os objetivos do modelo BAP, uma boa relação de similaridade e identificação por parte do universo feminino com a essência da persona, idealizada, no caso da empresa caso, por mulheres. O que coloca a história da persona empresarial alinhada com a tendência mundial para uma maior longevidade das mulheres, das discussões em torno da valorização da mão-de-obra feminina no mercado de trabalho, igualdade, empoderamento e particularmente importante no caso desta tese, para a restauração, um setor intrínseco ao Turismo.

Sendo o Turismo, de acordo com Hemmati (2000) e o NDP *Gender Equality Unit* (2001), citado pelo projeto no âmbito da igualdade de gênero, Gentour<sup>33</sup>, “um setor particularmente importante para as mulheres, sendo a sua participação neste setor mais elevada que nas outras atividades econômicas em geral”. Posicionando assim, uma das mensagens da persona empresarial Saladas + em um bom defensor das mulheres em posições de poder. Porque, apesar de ser um setor na sua maioria de mulheres, segundo, o coordenador do projeto Gentour, professor Carlos Costa et al., (2011), “é também um dos setores nos quais o fosso salarial entre homens e mulheres é maior, as mulheres auferem, em média, menos 26,3% do que os homens, com tendência para aumentar, e particularmente visível entre trabalhadores com formação académica superior”.

### Idade

O Gráfico 6, que procura analisar a variável idade, foi construído pensando nos perfis descobertos pelo passo (2) do modelo BAP, o Mapa de Empatia. Além de identificar a faixa etária do consumidor, ainda, uma forma de validar as hipóteses dos perfis criados e confirmar o quanto a empresa conhece ou precisa conhecer deles. O gráfico apresenta, entre as três faixas etárias estruturadas, que mais de 50% dos consumidores respondentes são menores de 30 anos. O que se interpreta como um apoio a algumas descobertas dos perfis de consumidor e da persona empresarial, entre elas, a jovialidade, o uso da comunicação digital (inquérito *online*) e a preocupação com o saudável.

Gráfico 6: Faixa etária



Fonte: elaboração própria.

<sup>33</sup> Disponível em: <http://www.genderintourism.com/gentour2/gentour2.html>



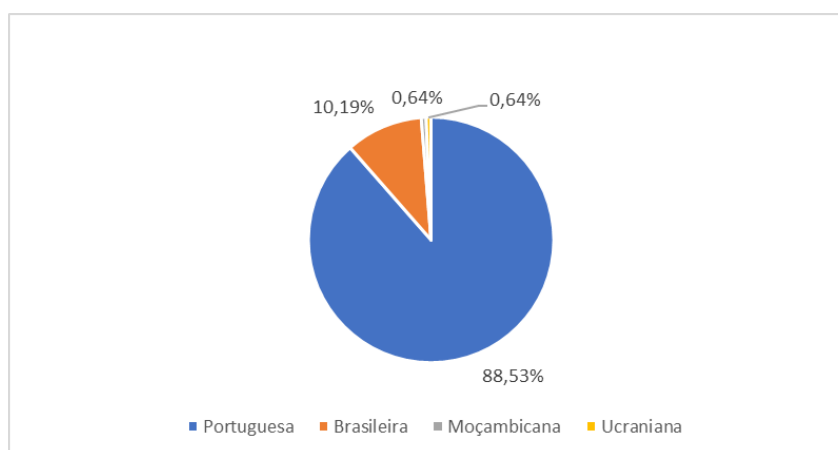
Por outro lado, é possível interpretar que dos 157 respondentes, entre a faixa etária dos 31 aos maiores de 45 anos, 48% estão acima desse percentual. Uma porcentagem representativa condizente com a demografia da população residente no concelho de Aveiro em função da variável idade. De acordo com o diagnóstico da Câmara Municipal (2015) embasada nos dados do INE, existe um peso muito forte da população em idade potencialmente ativa (entre os 15-64 anos). O que reflete a tendência para o duplo envelhecimento demográfico com o aumento do número de idosos e a diminuição do número de jovens alertado pela Comissão Econômica das Nações Unidas para a Europa (CEE-ONU).

Segundo a CEE-ONU o envelhecimento da população é um dos maiores desafios que o continente enfrenta. Portanto, é possível deduzir de acordo com o gráfico faixa etária, que os perfis Emília, Frederico e Fernanda se enquadram na população de idade potencialmente ativa do conselho de Aveiro.

### Nacionalidade

Desde a entrevista com a gestão, descrita mais acima, a empresa expôs atuar no mercado português. O que se refletiu na apresentação do Gráfico 7, dos 88,53% de consumidores respondentes com nacionalidade portuguesa. A intenção de elaboração dessa pergunta para além dos seus objetivos óbvios, era perceber o potencial da empresa para novos mercados, expandir seus produtos e serviços através das possibilidades do mundo digital e da comunicação proposta pela persona empresarial, mas a princípio não é esse o objetivo da empresa. O que não impede que outra empresa que aplique o modelo BAP tenha esse objetivo, é mais uma possibilidade que a pesquisadora desta tese visualiza e que o modelo pode detectar.

Gráfico 7: Nacionalidade



Fonte: elaboração própria.



Expandir mercado uma vez que se propõe melhores formas de se adequar a era pós-digital e até mesmo de sobreviver a ela, é oferecer oportunidade de novos empregos para as velhas e novas profissões que surgem. E nesse contexto de mundo plano e globalizado, poderá ser referido aqui, a questão da imigração. O fenômeno da imigração (entrada de pessoas com propósito permanente ou temporário de trabalho e/ou residência) constitui, no século XXI, uma realidade marcada pelo volume e origens dos imigrantes. Portugal vem se assumindo, no contexto europeu e internacional, como um país de destino para pessoas oriundas dos mais diversos países, com especial enfoque nos países da Europa de Leste, Ásia e Brasil. De acordo com o gráfico nacionalidade, 10,19% dos 157 consumidores, são brasileiros e outros dois de nacionalidade moçambicana e ucraniana. Apesar de ser uma amostra muito pequena, demonstra a presença da comunidade estrangeira comum ao concelho de Aveiro, polo industrial, turístico e de ensino superior.

Neste ponto, pode-se identificar um importante componente da personalidade da persona, o respeito a diversidade como mensagem do Saladas +. Em vários passos do modelo BAP, a empresa atribuiu como uma de suas estratégias de sucesso, o acolhimento. Segundo o mesmo relatório da Câmara Municipal (2015), muitos destes imigrantes registam uma dificuldade real de inserção social no país de acolhimento nomeadamente devido a fatores associados à ausência de redes familiares de suporte, à dificuldade de acesso a habitação (própria ou em regime de arrendamento), às dificuldades na aprendizagem da língua portuguesa (ainda que este seja um obstáculo que não afeta todos os imigrantes) e às baixas qualificações ou dificuldade de reconhecimento das qualificações para efeitos de acesso a determinadas profissões.

### **Profissões**

De acordo com os dados recolhidos, dos 157 consumidores respondentes, 47 deles têm a profissão de estudante. Em segundo plano aparecem as profissões de professor, investigador, enfermeiro, engenheiro e oficial de justiça. Como, esta era uma pergunta aberta, as respostas se distribuíram em uma sequência de profissões unitárias que não seriam representativas em forma de gráfico, por isso, a representação em nuvem:

Figura 76: Nuvem de profissões



Fonte: gerado por WordItOut.

Porém, o número da profissão estudante é relevante para a identidade da persona empresarial que se propõe construir com o outro. Neste ponto, pode-se identificar muitos dados recolhidos até este momento que confirmam e se cruzam com os já descobertos pelo modelo BAP, como os destacados a seguir:

- ✓ A variável idade dos respondentes;
- ✓ Os *perfis* descobertos durante o Mapa de Empatia (segmentos 1, 2 e 3);
- ✓ A validação da persona jovem (identificação/familiaridade) por parte dos consumidores;
- ✓ O agradecimento dos pais relatado pela gestora em entrevista;
- ✓ A solidão (muitos alunos saem de suas cidades e países e moram só), competição e pressão (presente em todos os *perfis*);
- ✓ O termo “*teenager*” utilizado pela equipe de colaboradores para definir as características humanas da empresa (trechos do grupo focal);
- ✓ A localização do restaurante próximo a Universidade de Aveiro (universo da pesquisa) e;
- ✓ A empatia das pessoas que fazem a empresa (descreveram com assertividade os *perfis* de consumidor).

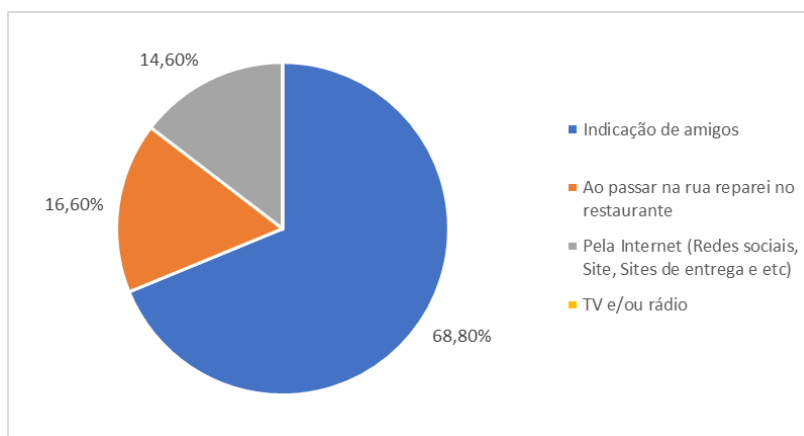
A análise da componente profissão apresenta outro dado significativo e importante para a identidade da persona empresarial. A variável nível de instrução de Aveiro, diagnosticado pelo Concelho de Aveiro (2015), verificou em 2011 que a população residente com ensino superior completo crescia cerca de 18,4%, valor acima sob comparação com o registrado para Portugal, para a

região Centro e para a região do Baixo Vouga. Por fim, o diagnóstico da temática educação e formação, concluiu que: “Esta situação fica a dever-se, claramente, à localização de uma instituição de ensino superior no concelho de Aveiro” (2015, p. 126). A persona se constrói em meio a um ambiente jovem e de estudantes.

### Aspectos da comunicação do restaurante

De acordo com o Gráfico 8, 68,80% dos consumidores tomaram conhecimento do restaurante por indicação de amigos. Esse dado, pode-se dizer, que reafirma as descobertas do referencial teórico, de que muito além das estratégias e ferramentas de divulgação que se use na era pós-digital, as pessoas continuam confiando na indicação e opinião de seus pares. Retomando uma das defesas desta tese, mercado são conversações entre pessoas conduzidas em uma voz humana (Levine, Locke, & Searls, 2009; Meira, 2013).

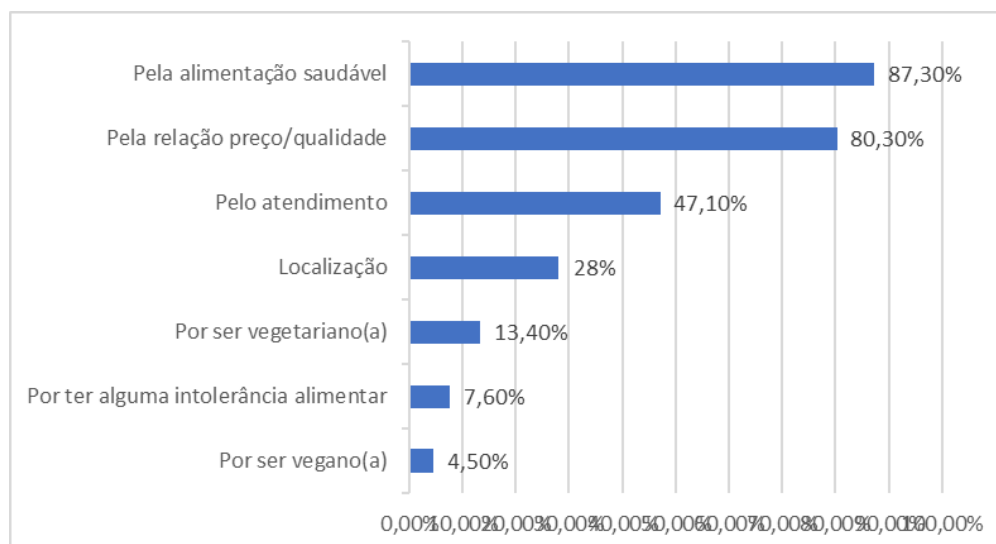
Gráfico 8: Como tomou conhecimento do restaurante



Fonte: elaboração própria.

O Gráfico 9, logo em seguida, apresenta os 16,60% de consumidores que descobriram o restaurante ao passar pela rua, o que denota que a localização da empresa é um fator significativo de divulgação e comunicação visual. E por último e nem por isso menos importante, os 14,60% de consumidores que conheceram o restaurante pela Internet. Um dado que demonstra que por mais que a empresa perceba um potencial de público voltado apenas para a comunicação presencial (*offline*), independente do negócio, o consumidor, mesmo que não se considere, é imerso a uma cultura digital e por isso os canais não devem ser limitados nem subestimados. Ainda mais, com uma representação maior de consumidor que já nasceu imerso a essa era.

Gráfico 9: Quais motivos para escolher o restaurante

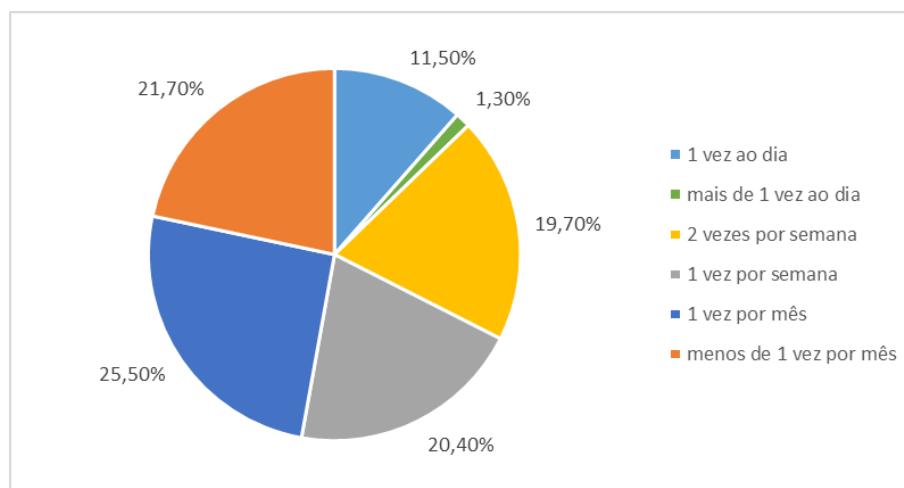


Fonte: elaboração própria.

De acordo com o Gráfico 9, pode-se identificar que os principais motivos para os consumidores escolherem o restaurante estão relacionados com a proposta de valor e o *slogan* da empresa (secção 4.2.1). No passo (1) do modelo BAP, foi reafirmado pela empresa que a oferta de alimentação saudável está atrelada a forma rápida de servir e a economia na relação de preço e qualidade comparado a outros restaurantes do mesmo setor. Mais de 80% dos consumidores reconhecem esses dois motivos como os decisivos para a escolha e efetivação da compra. Em terceiro lugar, aparece o motivo atendimento com 47,10%, outro dado que também se conecta com as características que a própria empresa atribui a ela, acolhimento. Além de, este motivo, apresentar nuances da narrativa humanizada afetiva e empática propostas nesta tese.

Entre os motivos, localização, com 28% de escolha pelos respondentes, volta a reforçar a importância estratégica do espaço físico e a comunicação visual da empresa percebida em outros tópicos. E como últimas variáveis, as opções alimentares, vegetarianismo, intolerância alimentar e veganismo, opções do menu diário do restaurante. Entre essas opções, a porcentagem de vegetarianos 13,40% ficou logo depois da primeira elegida no topo do gráfico, saudável. Pode-se dizer, com esses últimos dados do Gráfico 9, que a maioria dos respondentes escolhem o restaurante porque preferem ter opção de escolha na hora das refeições, algo diretamente relacionado com a diversidade alimentar que o restaurante prega.

Gráfico 10: Com que regularidade frequenta o restaurante

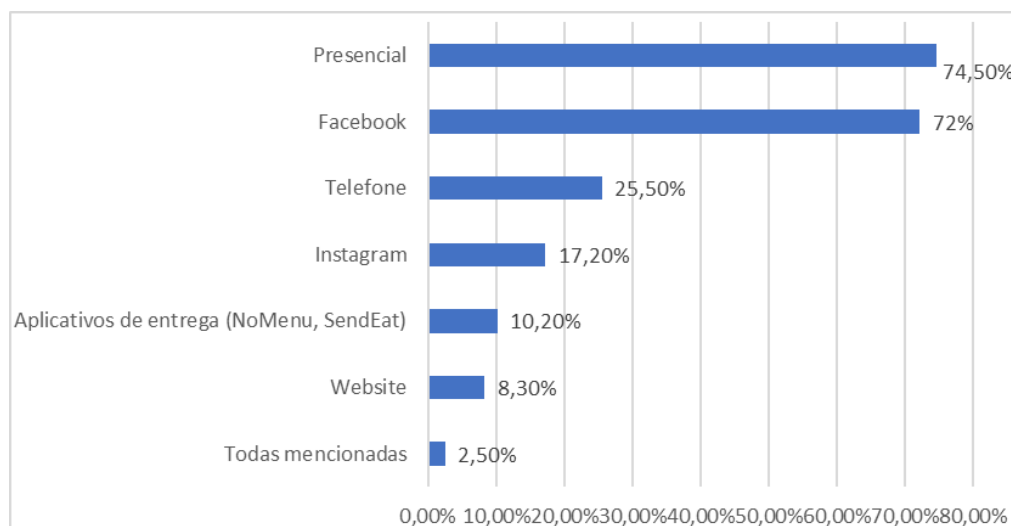


Fonte: elaboração própria.

A pergunta do Gráfico 10 foi estruturada em frequência diária, semanal, mensal e menos de um mês, na intenção de perceber grandes diferenças relacionadas ao número de frequentadores do restaurante. Como é possível perceber pela exposição do gráfico 10, a grande diferença entre o maior valor e o menor se concentrou nas frequências diárias 12,80%, um valor muito pequeno, por isso, optou-se por interpretar de forma mais representativa as variáveis a partir da compreensão de consumidores assíduos e não assíduos.

Partindo desse duo de intenções e unindo as frequências entre diárias e semanais, mensais e menos de um mês, a interpretação dos dados apresenta-se da seguinte forma: Unindo as frequências diárias com as semanais, o Gráfico 10 apresenta um percentual de 52,9% dos consumidores respondentes, considerados assíduos. Já unindo as frequências mensais com menos de um mês, um percentual de 47,20%, dos consumidores podem ser considerados não assíduos, ou seja, com menor regularidade no restaurante. É uma diferença de 3% entre um dado e outro, o que leva a ponderar, que o restaurante possui maiores frequentadores de pelo menos uma vez por semana. Informação que coincide com o fato do perfil de consumidor se configurar na sua maioria de estudantes, professores e profissionais dos negócios locais que, eventualmente, durante a semana fazem as refeições fora de casa.

Gráfico 11: Que meios de comunicação do restaurante conhece

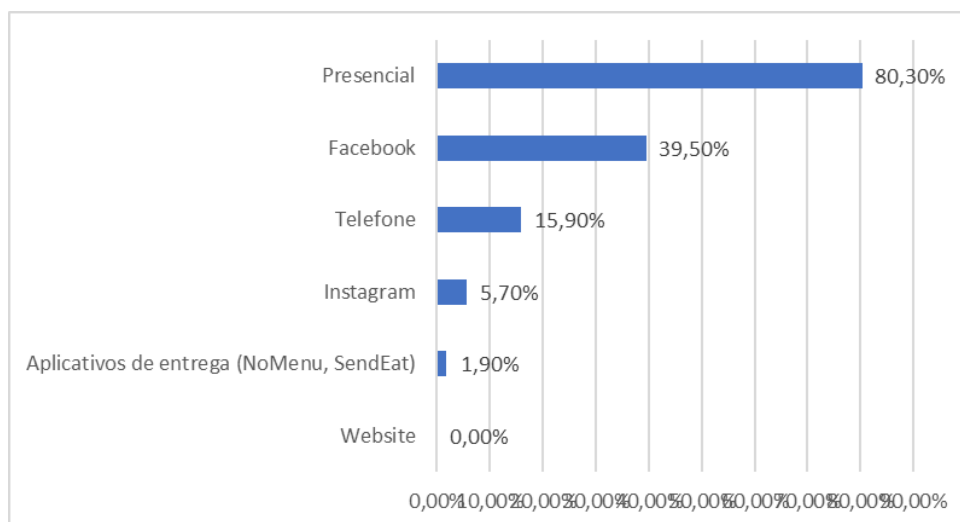


Fonte: elaboração própria.

De acordo com o Gráfico 11, os meios de comunicação do restaurante, conhecidos pelo consumidor quase que se igualam entre o *online* e o *offline*. Mais de 72% dos consumidores conhecem além da comunicação presencial, usando as palavras da gerente, *face a face*, reconhecem a *fanpage* do Facebook. Os outros meios de comunicação da empresa, denotam que precisam de divulgação. Segundo o gráfico 11, de todos os canais que a empresa utiliza para se comunicar, apenas 2% dos consumidores conhecem todas as mencionadas. É certo que esse resultado se reflete pelo fato de a empresa ter adotado alguns desses meios de comunicação a pouco tempo, como o Instagram, aplicativos de entrega, que são meios relativamente recentes para a empresa e, portanto, para o conhecimento do público.

Entretanto, a persona se propõe a ser um representante do *self* da empresa, fazer chegar a mensagem por vários meios, é um dos seus principais papéis. Para os casos em os canais estão quase desconhecidos pelo consumidor a proposta de *links* interligados como a *storytelling* no *website* ligada aos outros canais da empresa é uma postura transmídia vantajosa.

Gráfico 12: Que meios utiliza para se comunicar com o restaurante

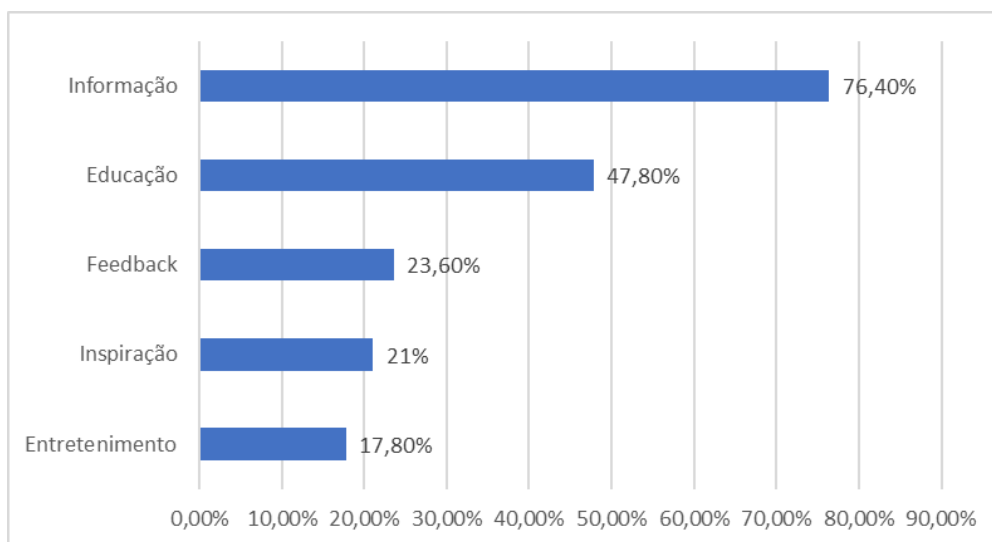


Fonte: elaboração própria.

Em comunhão com os dados do gráfico anterior, o Gráfico 12 compara as informações de conhecimento com as de uso. Uma questão trata de conhecer as opções para se comunicar com a empresa, a outra questão, é qual o consumidor realmente utiliza? A diferença entre as perguntas se reflete nos 80,30% de consumidores do restaurante que preferem se comunicar *face a face*. Esta informação não exime o fato de que as empresas precisam se adequar tanto as várias plataformas digitais quanto a linguagem atual, o fato de não usar, não quer dizer que o consumidor não receba a mensagem. Exemplo disso, é a quantidade de pessoas que chegam no restaurante já sabendo do menu do dia porque viu no Facebook, mas não colocou o curtir na postagem, a gerente escuta isso diariamente. Por isso, que o número de curtidas nem sempre é parâmetro para interação e envolvimento que se pretende ter.

Comparando o Gráfico 11 com o Gráfico 12, percebe-se uma diminuição de quase 40% entre conhecimento e uso do Facebook da empresa. O fato de ninguém usar o website e a história da persona ficar alojada lá, é justificada porque antes faltava proposta para o uso, para o diálogo, com a persona, espera-se que existirá. Com a história alojada e interligada, e a empresa gerenciando os conteúdos e propondo diálogos, o canal tem as ferramentas para vir a ser significativo.

Gráfico 13: O que gostaria de ver mais vezes como conteúdos



Fonte: elaboração própria.

Conforme o Gráfico 13, o consumidor gostaria de ver com maior frequência como conteúdo dos canais de comunicação do restaurante, informação, com 76,40% das respostas. Uma vez que no capítulo 3 desta tese, foram discutidas o papel do marketing em meio a era da desatenção, se confirma que o pós-digital pede a retomada do papel didático, ou seja, passar informação, formando, o que geralmente define um bom conteúdo. Essa necessidade de conteúdo de qualidade atrelada ao papel didático é percebida na segunda resposta do consumidor, educação, aparece com 47,80% das respostas. Para o caso do restaurante, um importante diagnóstico que combina com as percepções dos dois gráficos anteriores que tratavam da diferença entre conhecer e usar a ferramenta de comunicação.

Segundo os relatos da gerência, muitos veem o cardápio do dia na postagem do Facebook, mas não interagem, percebe-se que falta propor diálogo. Este é apenas um exemplo, um detalhe de que não basta postar a foto do menu, é preciso passar a essência daquele cardápio, qual a proposta de valor que aquele prato oferece, o consumidor atual gosta e se interessa em aprender. A persona precisa defender e representar essa fala, a mensagem precisa chegar ao consumidor.

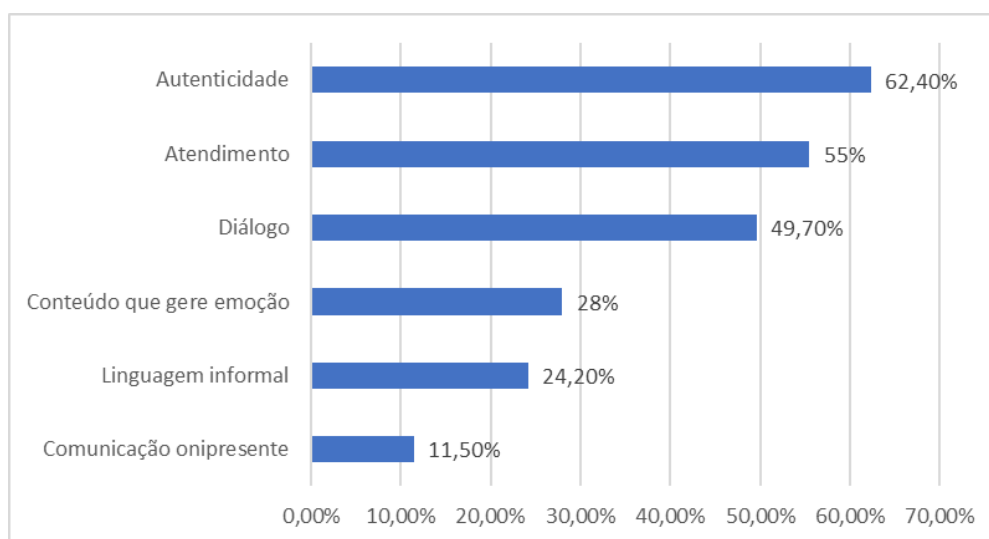
Em terceiro lugar, aparece o *feedback*, o retorno tão necessário desde que o mundo digital não existia. Só que agora, essa comunicação é ubíqua e principalmente as empresas não tem como escapar desse retorno, é quase como participar de um *reality show*, todos estão vendo que a empresa não respondeu ou respondeu com o *alter ego* que em muitos casos, nada tem a ver com a filosofia da empresa, nem com sua persona. De acordo com o Gráfico 13, 23% dos consumidores consideram que *feedback* é um conteúdo que deve ser visto mais vezes, até mais do que, inspiração 21% e entretenimento, em último lugar com 17,80%.



### Aspectos afetivos e empáticos da comunicação com empresas

Nas discussões da terceira temática de bloco de perguntas, estão aspectos mais voltados para a atenção, histórias e características humanas de coisas não humanas. De acordo com o Gráfico 14, a autenticidade é um dos pontos chave para a ligação afetiva e empática entre consumidores e empresas, inclusive, segundo a pergunta, 62,40% dos consumidores consideram que autenticidade é o que falta as empresas. Igualmente, o modelo BAP embasado nos estudos referenciados, busca imprimir autenticidade ao propor que a empresa redescubra sua essência e a apresente por um narrador da história, a persona empresarial, por essa razão, o *storytelling* é baseado em história real.

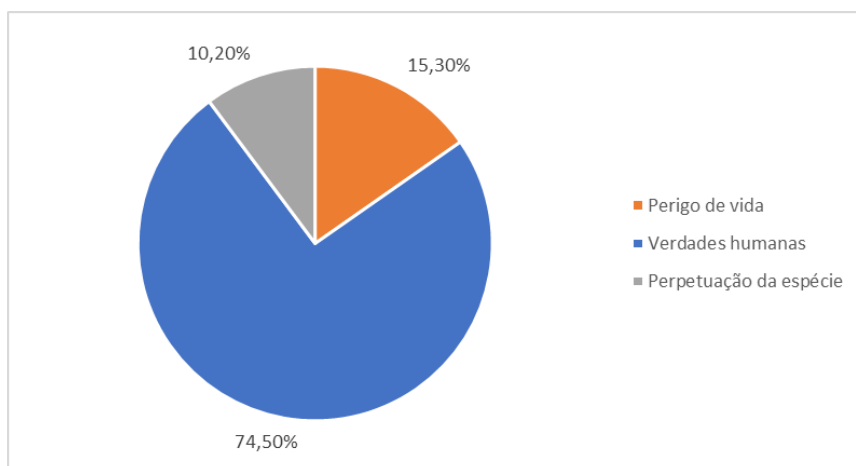
Gráfico 14: O que falta às empresas para se ligarem com os seus consumidores de forma afetiva e empática



Fonte: elaboração própria.

Em segundo lugar, encontra-se o atendimento, um importante elemento para qualquer prestação de serviços, seja *online* ou *offline*, é o contato direto com o consumidor. De acordo com 55% dos consumidores, esse é o segundo fator de falta de conexão com as empresas, consumidor insatisfeito não se sente ligado emocionalmente a nenhuma empresa. Em terceiro lugar, apresenta-se o diálogo, com 49,70%, demonstrando a necessidade do consumidor da era pós-digital de troca afetiva, de significados que o atravessem por inteiro. Com efeito, 28% consideram o conteúdo que gera emoção uma componente que vem logo depois do diálogo. Linguagem informal e comunicação onipresente, intimamente ligados a tendência da nova narrativa comunicacional discutidas aqui, de leveza, fluidez, simplicidade, somando 25,70% das respostas.

Gráfico 15: O que costuma prender à atenção de imediato nas histórias

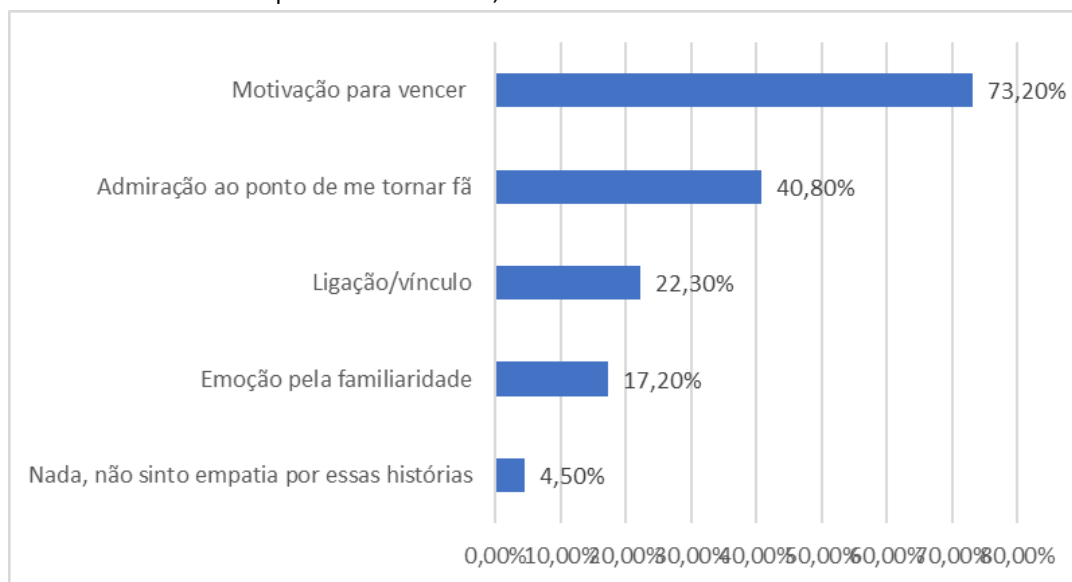


Fonte: elaboração própria.

De acordo com o Gráfico 15, pode-se identificar que 74,50% dos consumidores prestam atenção imediata em histórias que tratam de verdades humanas. Esse gráfico também se alinha ao anterior, pois tudo que se relaciona com coisas que as pessoas acreditam ser sinceras, autênticas e profundas toca a consciência, e, por isso, prestam mais atenção. A pergunta foi elaborada com base nas três coisas que naturalmente são detectadas pelos estudos como as que chamam a atenção das pessoas, porém, a ordem de prioridade elegida pelo consumidor da empresa, é particular. Em segundo lugar, na atenção encontra-se com 15,30% das respostas, perigo de vida e terceiro com 10,20%, perpetuação da espécie, ambos aspectos detalhados no modelo BAP e inseridos no *storytelling* da empresa.

Ainda sobre a atenção dada a perpetuação da espécie e a relação com os filhotes de animais que Medina (2008) faz na descrição da sua teoria, as mascotes descobertas e criadas durante a aplicação do modelo BAP, fazem todo o sentido. E isso ocorre porque os animais também lembram as pessoas a procriação da espécie.

Gráfico 16: Qual o sentimento que desperta no consumidor ao conhecer histórias de pessoas que começaram suas empresas com desafios, mas tiveram um desfecho de sucesso

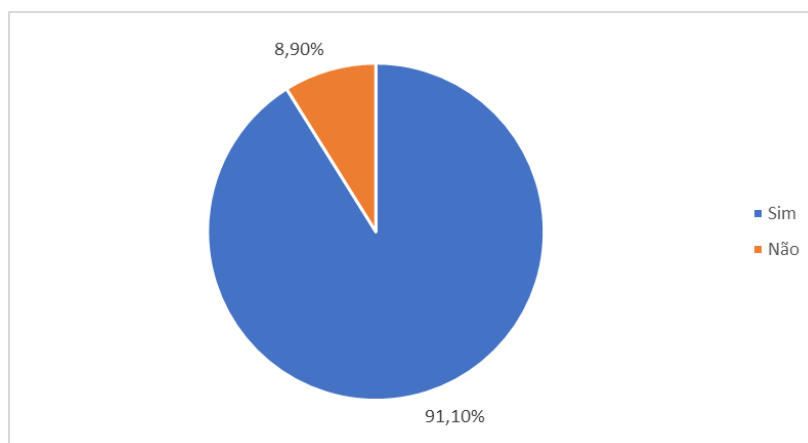


Fonte: elaboração própria.

O Gráfico 16 identifica que 73,20% dos consumidores se sentem motivados a vencer seus próprios conflitos ao conhecer histórias inspiradoras. Consequentemente, as narrativas fazem com que o consumidor comece a criar intimidade com a história da empresa, a mensagem subliminar do “eu também posso”. Igualmente, a jornada do herói, identificada por Joseph Campbell, segue a influência nos 40,80% dos consumidores que criam admiração pela empresa ao ponto de se tornarem o “fã”, o tão conhecido e desejado pelos negócios da era pós-digital. Em terceiro lugar dos sentimentos, a ligação, o vínculo até então substituído pelos amigos das redes sociais, passa a ter importância nos 22,30% de respostas.

O quarto sentimento, a emoção pela familiaridade da história também tem relevância na opinião do consumidor 17,20% deles, esta resposta além disso, está ligada a teoria de verdades humanas. Finalizando, com os 4,50% de consumidores que não sentem empatia por histórias de empresas e que precisam ser conquistados por ela. Naturalmente, as histórias de outras empresas podem não conter fatos que conecte o leitor a ela, acreditasse pela teoria estudada e constatada por outras respostas dadas aqui, que a autenticidade pode ser o fator preponderante para começar uma relação de simpatia e posterior conquista. Ainda mais, por entender que a *storytelling* é apenas uma, das várias estratégias que o modelo de persona empresarial propõe.

Gráfico 17: Gostaria de conhecer a história do restaurante, sua "razão" de existir

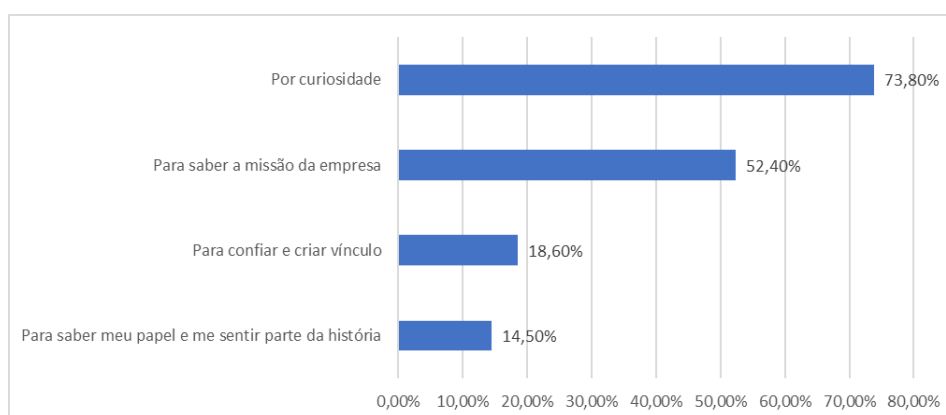


Fonte: elaboração própria.

De acordo com o Gráfico 17 e, conseqüentemente, das respostas do gráfico anterior, 91,10% dos consumidores tem interesse em conhecer o porquê da existência do restaurante. Uma excelente porcentagem para considerar e validar o *storytelling* como um primeiro passo, além de inserir a persona empresarial no ambiente dos consumidores e iniciar o processo de relacionamento e diálogo. Sem deixar de citar, que a história toma proporções de fala e linguagem da empresa, algo que é suposto ser um guia, um balizador para todos os outros discursos.

Relembrando, que a história da persona empresarial é uma apresentação da identidade de uma personalidade que se constrói na interação com o outro e um importante porta voz. Tanto que na história criada, um dos parágrafos se dedica a minimizar o obstáculo que a empresa considera principal, o da logística de não abrir aos finais de semana. Este, é só um exemplo de como esse porta voz pode inverter uma componente de obstáculo em uma de autenticidade, ao revelar que assim como qualquer pessoa, a empresa também tem suas limitações.

Gráfico 18: Os motivos para querer conhecer a história

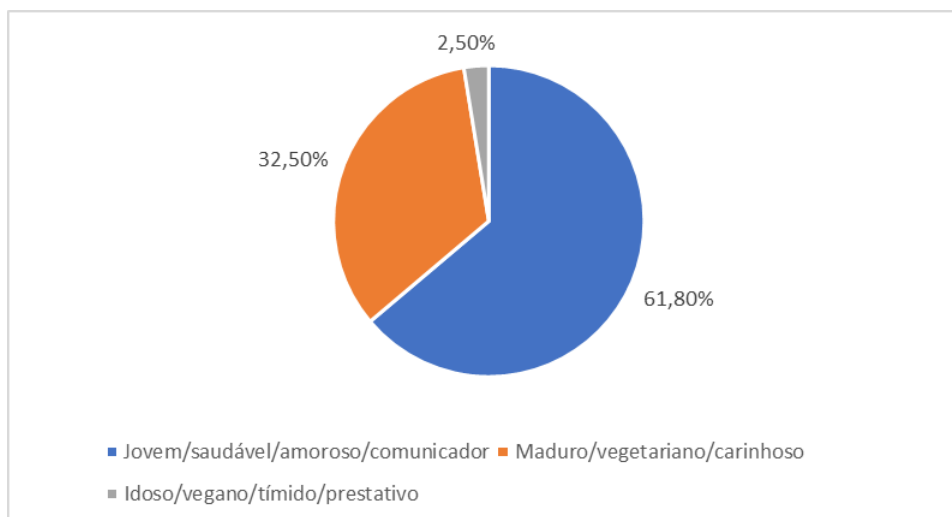


Fonte: elaboração própria.

De acordo com o Gráfico 18, pode-se identificar que 73,80% dos consumidores atribui a curiosidade como o principal motivo para querer conhecer a história da empresa. Ressalta-se aqui, que a curiosidade humana está relacionada a exploração, a investigação e ao aprendizado, sendo esses, inerentes a variável do gráfico 13 que reforça a necessidade do papel didático do marketing. Em segundo lugar, vem a missão da empresa, percebe-se que 52,40% dos consumidores buscam saber se os valores da empresa são condizentes com a filosofia que prega e pode-se dizer, com as próprias.

Ou seja, o consumidor busca saber se a empresa é coerente, se realmente acredita e age conforme fala e pensa, porque ele estará avaliando a empresa assim como avalia as pessoas e a si próprio, pelas atitudes. Assim, como numa sequência lógica humana, o consumidor só criará vínculo com aquilo que confiar, representados nos 18,60%. E ao ter vínculo e intimidade vai achar importante fazer parte da história da empresa, porque como em qualquer outro relacionamento, ele também precisa se sentir importante, representados nos 14,50%.

Gráfico 19: Se o restaurante fosse uma pessoa, que características humanas lhe daria



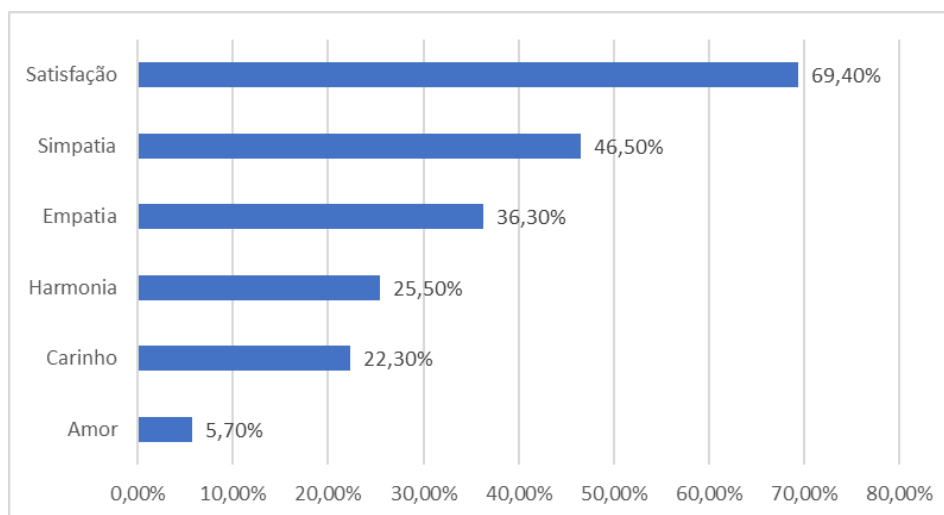
Fonte: elaboração própria.

O Gráfico 19 foi construído com o objetivo de o consumidor validar as características humanas da persona empresarial descobertas pela equipe durante a aplicação do modelo BAP. Para a pergunta, foram estruturados três perfis, um jovem, um maduro e um idoso, todos sem especificar o gênero, já que conforme as teorias esse não é um fator decisivo na hora do consumidor criar uma interação com as representações de empresa. Os perfis também foram estruturados levando em consideração às idealizações iniciais de persona empresarial que a equipe revelou ter.

Com 61,80% dos respondentes optando pelo jovem saudável, amoroso e comunicador, o modelo BAP provou ser uma construção recíproca, dependente entre si. Comparando a variável idade dos respondentes, com os 35% que não optaram por este perfil, mais de 12% do total de consumidores

fora da faixa etária dos 30 anos em diante se identificou com as características do jovem. E em segundo lugar quase que a mesma porcentagem de consumidores com idade dos 31 aos 44 anos validaram a pessoa madura expressos nos 32,50% do gráfico 19. Neste sentido, pode-se concluir que, o consumidor se identifica com aquilo que lhe é familiar, mas também com o que a empresa consegue passar da sua essência e características.

Gráfico 20: Relacionamento com o Saladas + em um sentimento



Fonte: elaboração própria.

De acordo com o último Gráfico 20, o primeiro sentimento que representa o relacionamento do consumidor com o restaurante, é a satisfação com 69,40%. Visto que, anteriormente, no gráfico 14, o atendimento foi o segundo fator de falta de ligação do consumidor com empresas, no caso do gráfico 20, o bom atendimento desperta o sentimento inverso, a ligação do consumidor. Esse sentimento de satisfação ligado a uma boa relação de serviço, também transparece nos dados de simpatia em segundo lugar com 46,50% e empatia em terceiro lugar com 36,30%.

Nesses dois casos, leva-se em consideração que o conceito de simpatia e empatia, comumente são confundidos e como visto nesta tese a própria empatia é um sentimento mal compreendido pelo senso comum. Harmonia 25,50% e carinho 22,30% aparecem como sentimentos em quarto e quinto lugar e amor com pelo menos 5,7% dos sentimentos do consumidor para com a empresa. Conclui-se com a percepção desses dados, que o total da porcentagem desses sentimentos representa um bom princípio de conexão.

### Grupo focal com os consumidores

A segunda atividade realizada com os consumidores, como descrito na introdução desta secção, foi o Grupo Focal - GF. O objetivo para esse segundo método utilizado com o consumidor, proposto através das duas últimas perguntas do inquérito *online* e do convite *in loco*, foi o de aprofundar a proposta de diálogo da persona empresarial. Assim como a vigilância sobre a coerência entre o discurso com a prática, através da última percepção de, “como o consumidor quer dialogar”. Juntas as análises são entendidas como técnica de cocriação apresentada desde a figura de fusão dos enredos descritas no passo (5) da secção (4.3.1). Iniciativa entendida como propícia uma vez que cocriação reúne diferentes partes a fim de produzir conjuntamente um resultado mutuamente valorizado.

No total do inquérito, vinte e dois consumidores disponibilizaram o número de telefone para posterior contado e marcação. Durante a tentativa de contato, oito números atenderam a ligação e dentre os oito, apenas seis deles tinham disponibilidade em uma das três propostas de horário, manhã, tarde ou noite. Com a possibilidade de um grupo montado, assim, foi marcado para o dia 15 de maio de 2018 às 19h30min, nas instalações do restaurante, o GF de consumidores. Porém, no dia, dois dos seis participantes faltaram sem justificativas, portanto, a conversa aconteceu mesmo que desfalcada, em respeito aos quatro consumidores presentes e seguiu o seguinte planejamento:

Tabela 38: Roteiro do grupo focal com os consumidores

Roteiro	Informação pretendida	Percepção geral
Diálogo entre consumidor empresa	O que entendem como diálogo/destaques da nova narrativa	Como o consumidor quer dialogar
Coerência entre discurso e prática	Se posicionar perante polêmicas/empresas coerentes	
Mascotes	Características humanas, leveza/criam vínculo	
Diálogo humanizado	Características do relacionamento nos diálogos das redes sociais	

Fonte: elaboração própria.

Os quatro participantes se caracterizaram, em três homens e uma mulher, sendo três deles estudantes, dois doutorandos, um mestre, o quarto participante, um profissional de tatuagem, todos aparentemente em idade entre os 25 e 40 anos. Feita as apresentações entre os participantes, as regras do método de GF explicadas e os objetivos do encontro, foi introduzido a temática do “diálogo consumidor/empresa”. Sendo explicado que a temática seria tratada de forma geral, isto é, com uma visão geral do relacionamento consumidor/empresa, para além do Saladas +. Para introduzir o assunto

e tentar perceber o quanto poderia aprofundar a conversa, foi feita uma pergunta do que eles entendiam como diálogo:

Business Affective Persona - BAP Michele Signoretti

Emitido por c.michele



Grupo Focal Consumidores

#2 00:06:20 - 00:07:58

R1: diálogo é uma comunicação entre duas ou mais pessoas, não é, implica que haja mais de uma pessoa se não seria um monologo. As pessoas, suponho eu, comunicar com respeito, trocar ideia, ter opiniões e podem chegar num acordo. R2: eu não sei a definição técnica, mas acredito que seja como R1 falou de uma comunicação entre mais de uma pessoa e todas as pessoas poderem contribuir para a discussão e eu acho, se calhar também com num grau de igualdade da opinião de cada um tem a dizer, sem maior peso que a outra. R3: Para mim diálogo é uma conversa que envolve mais de uma pessoa também, e de contexto formal e informal onde todo mundo consiga se comunicar da mesma forma, na mesma linguagem. Moderadora: E vocês acham também que pode ser entendido como se fosse um sinônimo de conversa?

Fonte: transcrição no Software WebQDA.

Com as respostas iniciais, foi possível perceber que mesmo sem ter acesso a um conceito de diálogo preestabelecido (Otero, 2017; Bretas, 2017; Bassoli, 2018), os consumidores participantes tinham uma consciência muito clara do sentido literal da palavra, principalmente, quando usaram os termos, troca, contribuição, grau de igualdade, mesma linguagem, conversa, entre outras. Percebendo o grau de intimidade com o assunto e aprofundando-o, foi perguntado ainda, quais as mudanças na forma de diálogo entre empresas e consumidores que ficaram mais evidentes com o avanço da Internet:

Business Affective Persona - BAP Michele Signoretti

Emitido por c.michele



Grupo Focal Consumidores

#5 00:10:39 - 00:12:24

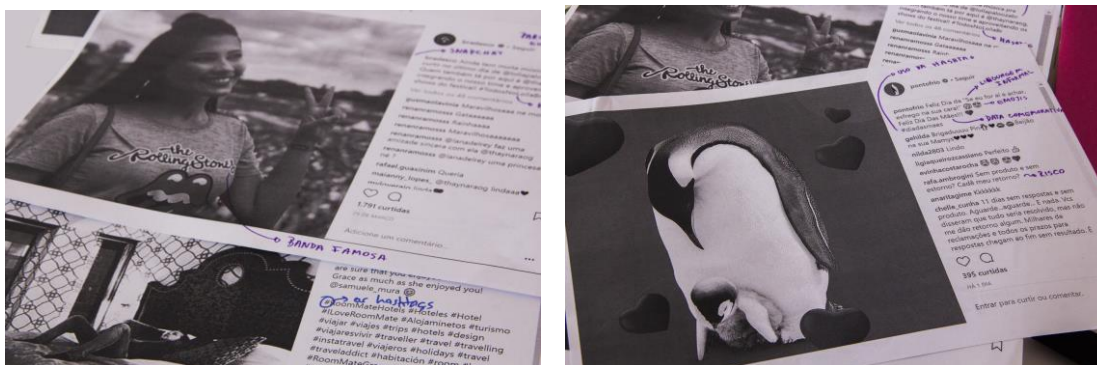
R2: eu acho que a maior diferença tem a ver justamente com o fato de ser um diálogo que antes não era, sobretudo com a Web 2.0 o consumidor passa a falar para a empresa também, não só receber. Então a empresa passa a ter um feedback direto do que estar funcionando ou não funciona, essa comunicação faz o papel também do que antigamente teria de ser feito por uma pesquisa de marketing mais formal. R1: Se calhar, o maior número de pessoas também, é mais abrangente, é mais difundido, através da internet, principalmente. Aliás, foi através da internet que eu conheci o saladas + por isso é uma forma do maior número de pessoas trocar ideias.

#6 00:12:24 - 00:12:59

R2: Outra coisa também, é que acho que força as empresas a fazerem um conteúdo mais interessante, porque ao contrário da televisão, que era o meio mais tradicional de se comunicar com as pessoas. As vezes a pessoa tava lá e na hora do intervalo no máximo pode mudar de canal e tal, mas a pessoa é sempre necessariamente bombardeada com a mesma informação e tem pouca possibilidade de se esquivar daquilo. Na internet, a coisa tem que chamar a atenção da pessoa, por mais que você coloque patrocinado no YouTube, a pessoa pode assistir os quatro segundos e vai pular.







Dentre as diferentes análises a respeito dos diálogos, selecionou-se, inicialmente, os relatos que evidenciaram trocas semelhantes aos indicativos da narrativa comunicacional feitos no capítulo 2 (secção 2.3).

Business Affective Persona - BAP Michele Signoretti

Emitido por c.michele



Grupo Focal Consumidores

#11

R3: o que eu vejo aqui no Bradesco, que é um banco brasileiro, usaram uma digital *influencer*, a Taynara Og, uma blogueira do Snapchat muito famosa do Brasil, usaram a imagem dela para atingir o maior número de seguidores que conseguiam. Era uma parceria com o evento de festival de música, o Lolla Palooza no Brasil. Usa as hashtags do evento e se for ver, todos os comentários estão direcionados para ela e não ao festival. A blogueira usa uma camisa de uma banda famosa, provavelmente a banda que ia tocar no último dia do festival.

#12 00:28:40 - 00:29:56

R3: A outra e do Ponto Frio, uma loja de departamento do Brasil, eu achei mais legal, eles usam uma data comemorativa para usar o pinguim mãe e o pinguim filho, aí também usam uma linguagem informal da mãe com a frase: Se eu for aí e achar, esfrego na sua cara! Usam as hashtags do dia das mães para atingir o máximo de pessoas, a linguagem com os emojis também, ela é muito utilizada. E aqui tem o risco do Instagram, da rede social, o risco que a mídia te dá, vários comentários de lindo perfeito, mas aparece o comentário de um consumidor, provavelmente insatisfeito, que colocou: Sem produto e sem estorno? Cadê meu retorno? Aí é um risco que a empresa corre.

Fonte: Transcrição no Software WebQDA.

Percebe-se no discurso, que principalmente, chamam a atenção deles, pessoas influenciadoras ou blogueiros, o uso das *hashtags*, o uso de frases da cultura popular geral como o exemplo das frases “ditas por todas as mães”, o uso de emojis. Uma importante observação do diálogo, feita pelos consumidores foi o risco de estar sujeito a opinião pública e a repercussão de um comentário negativo sem resposta. Evidenciando a necessidade de ter alguém para gerir as redes, os canais e plataformas com comprometimento. Após essas observações, a pergunta principal de como eles gostam de conversar com as empresas, teve as seguintes respostas:

Business Affective Persona - BAP Michele Signoretti

Emitido por c.michele



Grupo Focal Consumidores

#32 01:01:04 - 01:04:02

R2: em relação a falar com empresas eu tenho um exemplo. Eu também faço a mesma coisa, uso geralmente o Facebook para isso, percebo que é por onde respondem mais, sendo público eles se sentem na obrigação de responder, porque é público e outras pessoas estão vendo. Um exemplo, eu comprei um GPS versão inicial de um grupo que fizeram pré-venda na página deles e, quando chegou, deu um problema no suporte, mandei e-mail para o suporte deles e nada de responder, aí fui lá no Facebook e eles responderam na hora. Fiz isso umas três vezes e funcionou muito bem.

#33 01:04:02 - 01:05:28

Moderadora: Mais alguma observação de humanização no diálogo com empresas? R4: Eu humanizo. Como exemplo, como falei com vocês, vi sua pesquisa na comunidade de Aveiro, achei que era uma coisa comercial, mas não tem problema, quis ajudar e terminei entrando na página do Saladas + e respondi lá que tinha respondido. Porque eu simpatizo com as pessoas daqui, que trabalham, em geral eu não simpatizo com Coca-cola, Nestlé, essas empresas grandes, pelo contrário, eu tenho até ódio também. Empresa pequena, empresa do bairro, eu acho que a gente tem que apoiar, empresa grande já pega uma outra forma.

#34 01:05:28 - 01:05:57

R3: Uma ocasião que comentei que aqui a gente tem o tempero de casa, é a comida que mãe faz, é o tratamento tipo como se fosse a família da gente, a avó atendendo e levando a comida para gente alí, o carinho. E eles te conhecem quando você vem aqui a muito tempo, lembram de você, comentam quanto tempo. R4: É a vibe daqui é especial mesmo.

Em princípio, nota-se que o consumidor busca os canais onde sabe que será ouvido, que na sua maioria, é de exposição pública, porque ele quer garantias de que não será desprezado. Além da necessidade de ser ouvido, percebe-se a consciência entre distinguir o que é socialmente correto do que ele não considera correto. Isso reflete-se nas frases: “Eu apoio empresa pequena; não simpatizo com a Coca-Cola, Nestlé; quis ajudar”. Particularmente, para o caso do Saladas +, um dos trechos reafirma a importância de conciliar o atendimento digital com o presencial: Eles te reconhecem quando você vem aqui, lembram de você!



poderosas da era pós-digital. Como previa McLuhan: Os meios de comunicação são (mais do que nunca) extensão do homem”. Saber usar essa extensão é que está sendo o desafio atual.

A palavra “saudável”, remete ao propósito da empresa, mesmo que seja natural essa palavra ter sido usada com mais frequência durante a coleta do *corpus* de dados, estar entre as 50 mais repetidas pelos indivíduos, sugere, que a persona empresarial foi construída com base num *self* sólido e num propósito autêntico. Ajustando e vigiando a narrativa da persona empresarial, ninguém poderá dizer que o Saladas + não tem personalidade e identidade. Sem deixar de destacar entre as palavras que gravitam ao redor das destacadas, segundo os 69% dos respondentes do inquérito, os sentimentos que definem a relação com o restaurante são: “Satisfação, simpatia e empatia”.

## **4.5 ANÁLISE 3 - ASPECTOS (TÉCNICOS/MELHORIAS)**

### **4.5.1 Feedback da empresa**

A terceira análise, diz respeito ao modelo como estratégia e ferramenta. Para melhor compreender o contexto do modelo BAP no universo prático empresarial, foi sugerido a gestão da empresa uma avaliação baseada no que foi prometido inicialmente com os resultados obtidos e apresentados ao final do processo. Apesar da ciência de que o processo ainda não estava terminado, até porque toda a nova narrativa da persona empresarial é um procedimento contínuo, alguns produtos prometidos inicialmente e a própria aplicação já poderiam ser avaliados com a entrega de um relatório de resultados.

O relatório de resultados foi entregue a empresa em 09 de julho de 2018 e nele constava as descobertas da coleta de dados desde a aplicação do modelo BAP até os consumidores, com a *Storytelling*, e a persona empresarial, o próprio modelo para futuras revisões, as mascotes e algumas recomendações. Para tanto, e na mesma didática de *Design Thinking*, como dinâmica de preenchimento, foi feito um quadro semelhante aos aspectos internos e externos da análise de SWOT. Do entendimento inicial dos benefícios que o modelo BAP traria para empresa, a percepção da gestão foi a seguinte:



Figura 79: Quadro do *feedback* da empresa preenchido pela gestão

Proposta inicial	Proposta Final	Fragilidades	Pontos fortes
Personagem da empresa	Personagem da empresa	-Falta o rosto	-Ver que afinal o Saladas + e os consumidores estão interligados.
História emocional	Storytelling	-Abrir o coração da intimidade	-Ver e identificar com os clientes, apoio, ponto de Abrigo.
Formato cíclico de diálogo afetivo	Modelo BAP	Viável - grande ajuda a identificar.	-Ajuda a ver o ponto entre o que pretendemos e o que conseguimos.
Mensurar os resultados	Manual de recomendações	Muito acadêmico, deveria ser mais prático.	Grande ajuda a orientar o Saladas + a ligar-se com os clientes.
-	Mascotes	-	Um bônus divertido.

Fonte: elaboração própria.

Tabela 39: Transcrição da Figura 81

Proposta inicial	Proposta Final	Fragilidades	Pontos fortes
Personagem da empresa	Personagem da empresa	Falta o rosto	Ver que afinal que o Saladas + e os consumidores estão interligados
História emocional	<i>Storytelling</i>	Abrir o coração da intimidade	Ver e identificar com os clientes, apoio, ponto de abrigo.
Formato cíclico de diálogo afetivo	Modelo BAP	-	Viável, grande ajuda a identificar. Ajuda a ver o ponto entre o que pretendemos e o que conseguimos.
Mensurar os resultados	Manual de recomendações	Muito acadêmico deveria ser mais prático	Grande ajuda a orientar o Saladas + a ligar-se com os clientes.
-	Mascotes	-	Um bônus divertido

Fonte: elaboração própria.

Com esse *feedback* da gestão é possível visualizar algumas oportunidades e ameaças. Uma ameaça possível, é o “dar rosto” a persona empresarial. Não que isso não possa ser uma estratégia de muito sucesso, haja vista, os exemplos da rede de hotéis Room Mate e outras, basta a empresa estar bem assessorada de profissionais capazes para essa construção. Entretanto, para o modelo BAP, essa ideia de ameaça está embasada tanto na aplicação do modelo como nas teorias que a inspiraram, o *self* para o modelo BAP é “essência (alma) e voz (forma de comunicação)”.

Premissas que se confirmam desde a aplicação, onde foi percebido o quanto o imaginário da equipe era diversificado sobre quem a empresa seria. Na descrição do passo foram várias ideias semelhantes e contrárias ao que foi descoberto das características humanas da empresa, e essa diversidade de opiniões saudáveis não impediram os participantes de concordar com as características particulares da empresa. A equipe conseguiu perceber que a empresa tem “vida própria”, e que seu propósito de existir se sobrepõe aos propósitos individuais de seus membros, são eles que precisam se adequar a esse propósito e não o contrário. Por isso, entende-se inicialmente, que dar rosto, seria como desconstruir os perfis do subconsciente de cada um e o tom lúdico assim como o imaginário são comuns ao que se entende como nova narrativa da era pós-digital. Independente da aparência física, sendo mulher ou homem, jovem ou velho, entende-se que a personalidade diz muito mais da identidade de alguém e é essa a proposta do modelo, oferecer um modelo de gestão para que empresas tenham muita certeza de quem são e assim se comuniquem com coerência, leveza e autenticidade.

Como oportunidade, apesar da gestão ter pontuado como fragilidades, quebrar o medo de falar de verdades humanas em espaços tidos como “não humanos” (formais) é um ponto forte. Segundo os vários estudiosos apresentados aqui, *scripts* prontos não são fator de conexão da nova narrativa comunicacional. Principalmente, para o caso corporativo, se abrir a intimidade, diz respeito a contar histórias que explicam os “porquês” de acreditar tanto no trabalho que faz.

#### **4.5.2 Proposta de melhoria do modelo BAP**

Dos pressupostos e das estratégias definidas pelo modelo BAP, o primeiro ponto a melhorar verifica-se no tempo para entrega dos resultados da aplicação. Isto é, a apresentação dos resultados foi feita apenas para a gerência e em intervalos de tempo distintos, os ajustes do *Storytelling* e do vídeo, foram produtos apresentados gradativamente. Acredita-se que talvez, envolvendo a equipe não apenas no passo-a-passo, mas integrando-os na apresentação dos resultados, fique mais fácil a apropriação da narrativa da persona empresarial.

Do observado no *feedback* da empresa, a falta de praticidade na apresentação dos resultados é um segundo ponto a melhorar. O grande volume de material gerado pelo modelo, é uma melhoria pensada. A própria descrição do modelo é muito densa, transforma-lo em uma ferramenta mais mercadológica, ou seja, enxugar muitos aspectos apresentados na tese e torná-lo um modelo menor e mais prático de aplicação e apresentação para empresas.

O terceiro ponto diz respeito ao número de participantes na recolha de dados do consumidor pelo grupo focal. A análise do consumidor caracterizado como “*offline*”, talvez precisasse de uma chamada ou convocação particular da empresa, uma vez que o número de participantes desse método

foi muito reduzido. Apesar da participação ter sido muito boa, a pesquisadora sentiu falta de uma diversidade maior tanto de idades quanto gênero dos participantes. Nesse método, quanto maior a diversidade de opiniões, mas rica fica a análise.

O quarto ponto a melhorar no modelo, é mensurar o *feedback* do consumidor após o funcionamento da persona empresarial. Acredita-se que as diversas ferramentas de desempenho do marketing digital e suas métricas, nem sempre devam ser parâmetros para o engajamento entre pessoas. Nota-se nos discursos dos consumidores inqueridos e pela própria entrevista da gerente da empresa, que o número de “likes”, não desabilita a interação presencial e nem o relacionamento digital. Ou seja, muitos consumidores “seguem” páginas de interesse e optam por não interagir naquele ambiente, mas presencialmente são fãs dos discursos da empresa dentro e fora das redes.

O quinto ponto é inserir a construção das mascotes no passo-a-passo do modelo, mesmo que paralelo a algum dos passos, para não acrescentar mais um passo e tornar a aplicação tediosa. E como última observação de melhoria, em um próximo projeto, um fator importante seria o de garantir que, a um dos indivíduos da equipa, fosse atribuída a responsabilidade/papel de “facilitador do modelo BAP no processo de aplicação. O facilitador do modelo sendo da empresa mediará a relação entre os empresa e consumidores.

## SÍNTESE DA APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A síntese do Capítulo 4 se concentra nos resultados da avaliação do modelo BAP. O trabalho empírico permitiu aferir a qualidade do recurso, quer tecnicamente quer didaticamente. A entrevista, os grupos focais e o inquérito por questionário aplicados com os três indivíduos da pesquisa (gestão/colaboradores/consumidor), assim como o feedback da empresa, realçaram a importância de uma persona empresarial cocriada e um modelo cíclico.

Por outro lado, também, a análise do processo, explorando o modelo e tendo por base o desenvolvimento em uma empresa, permitiu identificar pontos fortes e fracos da proposta metodológica, sintetizados nas secções anteriores 4.5.1 e 4.5.2 e reforçados nas conclusões gerais no próximo capítulo. Sendo um modelo que tem como alicerces pressupostos do método persona, *Design Thinking* e *Storytelling*, a triangulação dos dados refletiu-se em múltiplas possibilidades de se alcançar uma narrativa comunicacional mais humana, conectada com seus públicos e em consonância com a era pós-digital.





## CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO DA INVESTIGAÇÃO

### INTRODUÇÃO DA PARTE 3 DA TESE

Este capítulo corresponde a terceira e última parte desta tese. Nele é feito uma síntese conclusiva de cada pergunta das partes propostas pela investigação, objetivos, contributos e limitações. No primeiro momento é feito um destaque mais pontual para apresentar as respostas descobertas para cada objetivo e questionamento feito pela investigação. Na sequência, apresentam-se contributos a partir da abordagem teórica fazendo uma breve recapitulação de cada secção do capítulo 2. Logo em seguida, destacam-se os contributos que esta investigação deixa para a teoria, para as empresas e para o setor do turismo. Para finalizar, apresenta-se as limitações e sugestões para trabalhos futuros.

### 5.1 CONCLUSÕES GERAIS

#### 5.1.1 Síntese conclusiva da parte 1 da investigação

A parte 1 desta tese tinha como finalidade responder à questão de investigação “Quais princípios e procedimentos integrar em um modelo de comunicação empresarial afetivo?”. Para tal, na continuidade do estudo por Cooper (2004) de personas, e na análise narrativa da literatura de múltiplas especialidades, entre as principais, sociologia, administração, empreendedorismo, comunicação, psicologia, tecnologia, design e *storytelling*, surgiu uma proposta inicial de modelo chamado *Business Affective Persona* – BAP.

No decorrer do processo e com a implementação da parte 2 e 3 da investigação, o modelo proposto foi passando por adaptações, tais como, um segundo método de recolha de dados com os consumidores, o surgimento de mascotes e a proposta do vídeo de apresentação para da persona para o destino. Deste modo, destaca-se a síntese da resposta que foi sendo desvendada durante toda a investigação na Tabela 40, a seguir:

Tabela 40: Conclusões da parte 1 da tese

<b>Conclusões</b>
Os princípios que possibilitaram propor um modelo de comunicação empresarial afetivo, foram os de entendimento histórico-social, marketing e comunicação, design e o da psique humana. Com a convergência dos princípios e procedimentos dos métodos, <i>Persona</i> , <i>Design Thinking</i> e <i>Storytelling</i> , foi possível propor o modelo BAP.

Com base nessas condições, os objetivos específicos desta tese (secção 3.3, Tabela 3.3): Especificamente, o objetivo 1) de criar uma persona empresarial e o objetivo específico 2) de criar uma *Storytelling* da persona, foram contemplados e concluídos na proposta do modelo BAP.

### 5.1.2 Síntese conclusiva da parte 2 da investigação

A parte 2 desta tese tinha como objetivo responder à questão de investigação “Qual a percepção da gestão, da equipe de colaboradores e dos consumidores relativamente a proposta do modelo?”. Para tal, foi efetuada diferentes recolhas de dados, analisadas individualmente com análise de conteúdo e análise descritiva dos dados, obtendo ao final, percepções que convergiram para uma persona empresarial descrita como: “Jovem, saudável, amoroso, comunicador cativante que adora receber amigos em casa”. Para validar as diversas percepções analisadas no processo de aplicação do modelo, foi feita uma fusão de resultados e posterior triangulação do *corpus* de dados que revelaram padrões, constâncias e sentidos apresentados em uma Nuvem de Palavras e representados na Tabela 41, com as seguintes palavras:

Tabela 41: Conclusões da parte 2 da tese

<b>Conclusões</b>	
<b>Padrões e Constâncias</b>	<b>Sentidos</b>
Amigos	Empatia
Presencial	Simpatia
Saudável	Satisfação

Atribui-se não só a esses padrões, constâncias e sentidos uma aprovação da persona empresarial descoberta, mas também a todo o processo de cocriação. Conduzidos pelo modelo, a percepção dos indivíduos materializou uma nova narrativa comunicacional empática e seu representante, a Persona Empresarial Saladas +. Segundo Kotler et al. (2017), do ponto de vista do consumidor, existem três níveis: Satisfação, experiência e engajamento. Ou seja, a empresa que vai

além, fornece experiência para além dos produtos e serviços, melhoram a interação dos consumidores com um plano de serviço e design diferenciado entre as experiências no ambiente físico e no ambiente digital. A triangulação, apresentou esses três níveis para o restaurante Saladas +, pois a empresa se dedica a engajar os consumidores pessoalmente e permitiram através da ajuda do modelo BAP que se autorrealizem, criem e personalizem a partir da experiência do outro.

Por essas questões, a tese argumentou que unindo a percepção de cada envolvido (empatia) com os aspectos afetivos e o diálogo humano, surge uma ferramenta capaz de acionar a conexão entre empresa/consumidor de forma humana. Deste modo, o objetivo específico 4) de melhorar a relação de confiança com o consumidor mantendo uma narrativa afetiva e empática, dar-se por atingido.

### 5.1.3 Síntese conclusiva da parte 3 da investigação

A parte 3 desta tese tinha o objetivo de responder à questão “Quais os pontos fortes e as fragilidades do modelo BAP aplicado na empresa estudo de caso?”. Para tal, foi efetuada uma apresentação dos resultados para a gestão da empresa e posterior pedido de preenchimento de um quadro semelhante aos aspectos internos e externos da análise de SWOT, detalhados no capítulo anterior, secção 4.5.1. Retomando alguns dos pontos da proposta inicial para a proposta final são apresentados na Tabela 42 os seguintes destaques:

Tabela 42: Conclusões da parte 3 da tese

<b>Conclusões</b>	
<b>Pontos fracos</b>	<b>Pontos fortes</b>
<p>Dos pontos fracos, a gestão ponderou sobre o receio de abrir a intimidade e falar da vida pessoal para o público geral. Com a apropriação da persona, sentiu vontade de ver um rosto no Saladas +. E como último ponto fraco, o relatório de cinquenta páginas.</p>	<p>Da persona empresarial, a empresa ficou satisfeita de ver como os processos se validaram e o quanto os discursos estavam interligados com as descobertas anteriores, assim como, com a visão dos colaboradores. Identificar nos clientes apoio e amizade, também potencializou o propósito. Do desenho do modelo BAP, achou viável e de grande ajuda para se identificar/ou lembrar o “quem a empresa é” na sua essência.</p> <p>Do manual (recomendações personalizadas), um dos grandes ganhos do modelo BAP, foi a empresa ter aceitado a recomendação para investir em gestão de redes, marketing e comunicação. E das mascotes, total adesão pela equipe tornando o ambiente bem mais leve e divertido.</p>

O preenchimento do quadro, indiretamente, permitiu fazer um diagnóstico para além do modelo em si, também foi possível fazer uma análise do ambiente interno e externo do negócio. Pois,

ao expor a percepção final, a empresa visualizou objetivos futuros para a persona empresarial dentro do seu contexto de negócio. Conforme essas observações, entende-se que os objetivos específicos 3) de adaptar o modelo de negócios ao ambiente afirmando a identidade empresarial, e o objetivo 5) de propor equilíbrio, base comum, através de um diálogo coerente entre o discurso e a prática, foram entendidos pela empresa como um processo dinâmico e interativo. Cumprindo-se assim, os cinco objetivos específicos propostos por esta tese.

## 5.2 CONTRIBUTOS DA INVESTIGAÇÃO

Na “modernidade líquida” o segredo do sucesso é não ser tediosamente conservador, evitar habituar-se a um leito específico, ser móvel e estar sempre à mão. Para provar que se é “o artigo genuíno”, é preciso ser flexível, estar sempre à disposição, pronto a começar de novo, em vez de conformar-se e manter-se preso a uma forma desde que ela foi assumida (Bauman, 2012, p. 104).

A proposta de criação de um modelo de persona empresarial empática surgiu de uma junção de fatores descritos desde a introdução desta tese. Entretanto, a mudança de hábitos historiada no capítulo 2 foi a mais impactante. A secção 2.1 revelou que mudar de hábitos é difícil, especialmente mudá-los em escala e sem *script* pronto, porque a história atual provou não ser nada igual às anteriores. Como Bauman caracterizou a modernidade de líquida e dicotômica, também a entendeu como sólida, inquebrável para os “desencaixados se reencaixarem” na rota para o sucesso.

Num contexto de cultura pós-digital, inovar e buscar adaptação, renovação e transformação não é mais uma opção, é a atual linguagem. Se encaixar a essa nova narrativa pode parecer assustador para muitas pessoas que representam empresas e organizações, inclusive, para as pequenas empresas. Mas, ao mesmo tempo, percebe-se uma retomada de valores genuinamente inerente a qualquer ser humano, entre eles, esta tese destacou a afetividade e a empatia. Retomando, assim, a perspectiva de que a “voz humana” pode ser trabalhada de uma maneira mais voltada para os objetivos, interdisciplinar e de conversação, mesmo que de uma forma pequena, é uma coisa boa. Reiterar os objetivos, os princípios e os propósitos de uma empresa pode parecer redundante, mas a repetição, o *checklist*, sempre foi uma poderosa forma de gerir processos.

A nova narrativa comunicacional discutida mais a fundo na secção 2.2, mostrou que abordar o design e a colaboração é uma prática que leva tempo e com todos os envolvidos contribuindo. Apresentou ainda, que processos digitais muitas vezes são usados e/ou criados para evitar lidar diretamente uns com os outros, mas que na verdade o verdadeiro propósito do processo é tornar os humanos mais eficientes e não os erradicar. Isso quer dizer, que usar o digital como extensão das

habilidades humanas pode ser mais simples do que parece, mas acompanhar, será sempre difícil, e talvez por essa razão que nunca se falou tanto de flexibilidade, leveza, informalidade, humor, empatia. Deste modo, entende-se que é preciso reconhecer as limitações humanas perante a tecnologia e fazer as pazes com ela.

Na secção 2.3 foi possível exemplificar que muitas empresas e organizações, já entenderam esse caminho. O que ficou claro, é que quanto melhor as empresas puderem cultivar a comunicação e o respeito diretos, internos, externos e honestos (autênticos), mais facilmente poderão colaborar para criar interações significativas. Embora acredite no potencial da cultura participativa, é de senso comum que a humanidade ainda está aquém da completa realização desses ideais e talvez por isso mesmo o modelo BAP seja tão importante para o contexto atual. Porque dentre as diversas características humanas, a complicação e a confusão também são o que induz naturalmente as pessoas a buscar “modelos” para seguir.

Nesse contexto conclusivo e baseada na experiência da aplicação do modelo BAP e na sua própria criação, a investigadora desta tese destaca os seguintes contributos:

### 5.2.1. Contributos teóricos

Como referido anteriormente na secção 3.8 sobre a originalidade da proposta, o principal contributo teórico desta tese refere-se ao modelo de criação de personas empresariais empáticas, o qual norteou e conduziu o estudo empírico realizado. O modelo *Business Affective Persona* – BAP, abrange as componentes essenciais para a construção de um “*self* empresarial”, atribuídos aos seis passos divididos em duas categorias denominadas, essência (alma) e formato (matéria/corpo), bem como da gestão de um processo comunicacional em ambiente convergente (onipresença). Esta proposta inclui a participação ativa da equipe de colaboradores, da gestão e dos consumidores, em comunhão com as novas tendências do marketing e da comunicação atrelados a inovação e empreendedorismo. O enquadramento teórico permitiu ainda desenvolver, ao longo desta tese, os seguintes contributos teóricos:

- ✓ Criou-se uma conceitualização mais abrangente de sociedade digital. O conceito pós-digital, integra, para além da dimensão sociedade, a relevância de uma cultura de hábitos específicos que impactam as pessoas, a economia e a forma de gerir a comunicação de empresas e organizações afins;
- ✓ Criou-se uma definição operacional de criação de personas empresariais, para além da atribuição de arquétipos de consumidor, na qual encontram-se integradas estratégias de outras teorias, como *Design Thinking* e *Storytelling*;

- ✓ Desenvolveu-se um passo-a-passo metodológico com diretrizes e ações que devem ser consideradas na gestão da comunicação de qualquer setor de negócio;
- ✓ Desenvolveu-se novas formas de atribuir identidade e personalidade aos destinos agregando discussões teóricas aos trabalhos de comunicação, marketing, publicidade e organizações de gestão e marketing de destinos (DMO).

### 5.2.2. Contributo para empresas

Os contextos que emergem das discussões desta tese, de um mundo que está se tornando mais integrado e interdependente, muito às custas da tecnologia, onde num contexto globalizado predominam as organizações internacionais e de grande porte; deixa claro que boa fatia das organizações que não predominam, não se transformam, nem tão pouco se adaptam, deixam de existir. Diante desse mundo “plano” e desigual em que as transformações em ambientes de negócios e de trabalho se tornaram rápidas (líquidas), penetrantes e muitas vezes, eternas, as organizações de sucesso estão se adaptando a essas incertezas de diversas formas. A situação também exigiu que as organizações entendessem o que motiva sua força de trabalho e como as pessoas assumem essas transformações. Tudo isso provou causar um enorme impacto na forma como as organizações operam e interagem com o mundo real, como funcionam e se comunicam.

Nesse contexto, as pequenas e médias empresas (PMEs) também tiveram que modernizar suas práticas organizacionais e entender seu ambiente de trabalho, bem como organizações do setor público (incluindo o turismo, universidades, escolas, hospitais) e organizações de voluntários. Diante de um mundo cada vez mais competitivo, dinâmico e incerto, a gestão de uma boa comunicação provou ser essencial, pois ajuda as pessoas que fazem parte dessas organizações a entender, prever e controlar seus ambientes internos e externos. A procura da base emocional que motiva a tomada de decisão do consumidor passa a ser um processo de dentro para fora. Haja vista, que transformar negócios e cultura corporativa para uma contínua inovação em processos resulta em preços competitivos, menor custo, melhores controles operacionais e maior satisfação dos colaboradores.

Com isso, o que se conclui de contributo para as empresas com a criação de uma persona “*Self*”, é que muito além de reforçar os estudos que indicam que o relacionamento entre empresas e pessoas acontece independente do amor as marcas, a criação da persona empresarial se torna um processo de autoconhecimento. Diferente do que o *Brand Persona* propõe com a intenção primeira de vantagens lucrativas, a persona empresarial se mostrou muito mais um processo voltado para as vantagens emocionais, do ambiente, da equipe, das pessoas que organicamente são a empresa e naturalmente para a sua audiência. É percebido que a “Moral da História” que esta tese tentou alcançar, se baseia na humanidade para além da solidariedade social, mas primeiramente para a

autocompaixão. É preciso pensar na persona interna, no ambiente propício porque para a nova narrativa comunicacional da era pós-digital acontecer, é preciso que a “autenticidade”, o “artigo genuíno” de Bauman, venha de dentro.

A empresa deve em primeiro lugar, ter um caso de amor com a sua saúde emocional, ser seu primeiro fã e se valorizar, como um ser humano no teatro da existência da vida dessa persona empresarial. Essa clareza do *Self* será a vantagem competitiva que naturalmente trará as empresas os lucros necessários. Os exemplos mostraram que o lucro é uma consequência de uma vida em equilíbrio. Reforçando a analogia a vida humana, um dos maiores desafios na vida das pessoas da era pós-digital tem se mostrado ser, “elas mesmas”. Em um mundo que tenta fazê-las igual a todos os outros, ser de verdade é o que conecta e atrai as pessoas umas às outras e a qualquer coisa que se assemelhe a isso demonstrado através do afeto e da empatia. Dentro da máxima, gentileza gera gentileza, esta tese conclui que afetividade e empatia gera humanidade e ser (self) de verdade (autenticidade).

A metodologia do modelo BAP proporciona ainda como contributo e produto para as empresas:

- ✓ Um personagem da empresa (persona empresarial);
- ✓ Uma história emocional (*Storytelling*);
- ✓ Um formato cíclico de diálogo afetivo e empático dentro e fora do ambiente de negócios (modelo BAP);
- ✓ Uma análise (mensurar) dos resultados (relatório final com recomendações a empresa).

Esse relatório final com recomendações entregue a empresa, diz respeito aos resultados e descobertas durante o processo de aplicação do modelo BAP. Como apresentados na secção 4.5.2, a mensuração dos resultados que podem ser melhorados no modelo se refere aos de longo prazo com a ativação da persona empresarial nos canais de comunicação da empresa e o relacionamento com o consumidor. À priori, é possível perceber a mudança nos aspectos internos, na apropriação da persona e no aperfeiçoamento dos serviços que consequentemente, melhorou a curto prazo a relação empresa/consumidor.

#### **5.2.4 Contributos para o turismo**

O turismo essencialmente é um fenómeno afetivo, empático, comunicacional e premissa para a escolha do tema desta investigação. Conscientemente, a pesquisadora desta tese acredita que só se escolhe atuar no setor quem gosta de pessoas, além disso, sua atividade igualmente se caracteriza em um modelo de gestão. Conceitualmente, o turismo é uma atividade econômica sustentável, com papel



relevante na geração de empregos e divisas, proporcionando a inclusão social. Ainda, sendo um setor administrado por uma agência especializada das Nações Unidas, a Organização Mundial do Turismo, o setor inova na condução de políticas públicas com um modelo de gestão descentralizado orientado pelo pensamento estratégico. Da sua agenda política fazem parte temas como a competitividade, a sustentabilidade, a redução da pobreza, a capacitação, a promoção do conhecimento, a cooperação e a orientação para um turismo responsável e sustentável. Do mesmo modo, a interação social, a cooperação, o manter empregos e valorizar novos, inovar e pensar estrategicamente está intrínseco a proposta do modelo BAP.

Além disso, o turismo foi e é um dos setores que mais tem se mostrado resiliente depois do período de incertezas com o avanço tecnológico, haja vista, o exemplo das agências de viagens comentada na introdução desta tese. A superação se percebe com as atividades de inovação, destacando, o domínio digital como o principal avanço que permitiu que o setor continuasse com sua grande importância em todo o mundo. Dessa forma, as discussões em torno das novas tecnologias de comunicação e conseqüentemente a nova narrativa comunicacional, são contributos para um setor que também teve transformada a forma como os turistas planejam, reservam e vivem suas experiências, gerando grandes oportunidades de marketing. A projeção da imagem do destino através do vídeo da persona empresarial provou ser um desdobramento estratégico agregador para o turismo, onde a informação desempenha um papel fundamental. Uma vez que a *Destination Management Organization* – Organizações de Gestão de Destinos (DMO), perante o contexto de desafios colocados pelos novos paradigmas de interação e comunicação social, vem buscando formas de se adaptar e enquadrar-se.

Outra contribuição do modelo BAP para o turismo, diz respeito a conexão dos significados dos diversos temas abordados aqui, destacadamente, a temática das características humanas de afetividade e empatia, pois, igualmente, são propriedades da hospitalidade, reconhecida no setor turismo como o ato de hospedar. Apesar do conceito de hospitalidade estar inicialmente relacionado ao ramo da hotelaria, é de conhecimento geral que desde as histórias bíblicas e mitológicas que são narradas situações em que figuras divinas e deuses testam a bondade das pessoas a partir do modo como exercem a hospitalidade (Almeida, 2009). Neste caso, a hospitalidade sempre esteve associada ao ato bondoso de receber e cuidar de alguém e por natureza, o turismo “cuida de pessoas” que pertencem a um ambiente diferente do anfitrião.

Além de reforçar o ato de cuidar das pessoas da hospitalidade, o contexto do *storytelling* também é um importante contributo. O turismo é repleto de histórias e contadas desde sempre pelos guias turísticos como um planejamento narrativo para exaltar a cultura, a identidade local e encantar os turistas. Até porque, ao engajar e emocionar, o criador da história ganha a atenção das pessoas, e, hoje como exposto nesta tese, atenção é um dos bens mais concorridos de todos. Como visto

anteriormente, a técnica de *storytelling* segue um conjunto de ações que provocam emoção e a atenção do receptor, podendo melhorar consideravelmente a qualidade das histórias turísticas. E dentre as representações lúdicas do universo das histórias, as mascotes podem surgir também como personagens dessas histórias.

As imagens de personagens, mascotes ou arquétipos, em tempos de falta de atenção também são poderosos contributos para o turismo. De acordo com o *International Olympic Committee*<sup>34</sup> as mascotes são os embaixadores mais populares e funcionam como uma “memória afetiva” dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos. No turismo, ainda pode ser criado mascotes com o objetivo de comunicar características geográficas, sociais e culturais de um povo. No modelo BAP, as mascotes surgiram espontaneamente e se tornaram componentes necessários para facilitar a linguagem informal, o tom de humor e a leveza que a nova narrativa comunicacional da era pós-digital impõe. Em suma, destacam-se como os principais contributos desta investigação para o setor do turismo:

- ✓ Modelo de gestão (Manter e gerar empregos);
- ✓ Marketing de destinos (Projeção da imagem);
- ✓ Hospitalidade (Cuidar das pessoas);
- ✓ *Storytelling* (Estratégia de encantamento e atenção);
- ✓ Mascotes (Leveza, humor na linguagem; diversão);
- ✓ Persona (Representantes, embaixadores de empresas/organizações).

### 5.3 LIMITAÇÕES DA TESE

Como já abordado nas dificuldades metodológicas, uma tese com paradigmas compreensivos (qualitativa), de modelo aberto/indutivo, sofre de uma grande fluidez de estatuto teórico-epistemológico e de formas de aplicação e tratamento. Encontrar os paradigmas certos e os métodos para aplicar e tratar a pesquisa é um processo não linear e muito particular de cada tese e pesquisador, leva tempo e um desgaste para provar um processo rigoroso. Deste modo, e na preocupação de validar as ideias do pesquisador, o processo tende a parecer repetitivo para justificar minuciosamente cada passo da investigação. Justamente por sua imprevisibilidade e minúcia, torna-se difícil de determinar um fim dos argumentos e isso pode limitar a tese por falta ou excesso de informação.

---

<sup>34</sup> Disponível em: <https://www.olympic.org/fr/rio-2016-mascotte>

No que se refere ao estudo teórico, as opções de recorte histórico se deram pela necessidade de apropriação dos diversos temas de áreas alheias a especialidade da investigadora, isso limitou, em alguns momentos, a objetividade. Porém tomou-se o cuidado de referenciar pesquisadores renomados das suas respectivas áreas de estudo, e digamos “atemporais”, pois devido a época de muitas de suas previsões, são considerados como “futuristas”.

Ainda no contexto de limitações percebidas pela investigadora, desde o princípio, do projeto de tese submetido a CAPES e a Universidade de Aveiro, o que se tinha em mente era dar “vida” a empresas através da inversão do método persona, sem necessariamente usar da automação e nem da representação de marcas. Entretanto, o objeto de pesquisa se centrava no setor de agências de viagens e essa troca de foco para uma abordagem mais ampla remetendo a todas as empresas, delongou o cronograma da investigação.

De um modo geral, o entendimento é de que as maiores limitações desta tese, para além das dificuldades metodológicas descritas na secção 3,7, estão intimamente ligadas ao tempo:

- ✓ Reduzir o tempo de entrega dos resultados à empresa, afim de não perder o entusiasmo da equipe;
- ✓ Prolongar o tempo de observação para poder mensurar o relacionamento do consumidor com a persona empresarial e propor contributos mais aprofundados nessa fase de análise;
- ✓ Tempo para aplicar em empresas de setores diferentes e descobrir o quão generalizável o modelo BAP pode ser.

#### 5.4 PROPOSTAS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Como referido anteriormente, prevê-se, no futuro “próximo”, explorar o modelo BAP em outras empresas implementando as melhorias pontuadas no capítulo anterior (secção 4.5.2). Inclusive, como proposta futura, aplicar o modelo em outros moldes de negócios, como Incubadoras, *Startups*, instituições de ensino, órgãos públicos, eventos e etc. Assim, como as múltiplas abordagens que podem ser dadas ao turismo, desde a imagem do destino como o melhoramento de serviços, a manutenção de empregos e a criação de produtos.

No contexto geral, a proposta desta investigação pode abranger muitas outras perspectivas. Contudo, esse estudo considera que na era pós-digital por mais que os picos do mundo plano estejam em evidência e muitas pessoas ainda não tenham acesso ao mundo digital, acredita-se que atendendo às formas usuais de pensar das pessoas, a comunicação, o design e a tecnologia ajudam a entregar a promessa de um futuro melhor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, J. V. D. (2009). *Uma odisseia em busca de Héstia: do turismo à hospitalidade pelos caminhos das representações sociais*. (Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte). Disponível em: [https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/14321/1/JulianaVA\\_TESE.pdf](https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/14321/1/JulianaVA_TESE.pdf)  
Acedido em: 20 jul. 2018.
- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York, US: Maxweel Macmillan-Canada.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 347-356.
- Aarts, E., Harwig, R., & Schuurmans, M. (2002). Ambient intelligence. In: P. Denning (Ed.). *The invisible future: The seamless integration of technology into everyday life*. New York, US: McGraw-Hill Companies.
- Adorno, W., & Horkheimer, M. (1985). *Dialética do Esclarecimento: fragmentos filosóficos* (G. A. de Almeida, Trad.). Rio de Janeiro, RJ: Zahar Editor.
- Aghaei, S., Nematbakhsh, M. A., & Farsani, H. K. (2012). Evolution of the world wide web: From WEB 1.0 TO WEB 4.0. *International Journal of Web & Semantic Technology*, 3(1), 1.
- Ahmed, S. (2010). Happy objects. In: M. Gregg & G. J. Seigworth (Eds.). *The affect theory reader* (pp. 29–51). Durham, NC: Duke University Press.
- Alexander, B. (2006). *Web 2.0. A New Wave of Innovation for Teaching and learning*, 32-44.
- Alexander, J. C., & Colomy, P. B. (1990). *Differentiation theory and social change: comparative and historical perspectives*. New York, US: Columbia University Press.
- Altoé, A., & Silva, H. D. (2005). O desenvolvimento histórico das novas tecnologias e seu emprego na educação. In: A. Altoé, M. L. F. Costa, & T. K. Teruya. *Educação e Novas Tecnologias* (pp. 13-25). Maringá, PR: Eduem.
- Alves, P. C. (2010). A teoria sociológica contemporânea: da superdeterminação pela teoria à historicidade. *Sociedade e Estado*, 25(1), 15-31.
- Amado, J., Costa, A. P., & Crusoé, N. (2017). A técnica de Análise de Conteúdo. In J. Amado (Ed.), *Manual de Investigação Qualitativa em Educação* (3 ed, pp. 301-350). Coimbra, PT: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Amartino, M. (2006). *Redefiniendo la Web 2.0*. Disponível em: <http://www.uberbin.net/archivos/web2-0/redefiniendo-la-web20.php/>. Acedido em: 18 abr. 2017.

- Andersen, P. (2007). *What is Web 2.0? Ideas, technologies and implications for education* (Vol. 1, n. 1, pp. 1-64). Bristol, UK: JISC.
- Anderson, C. (2006). *A cauda longa*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier Brasil.
- Anderson, C. (2008). Free! Why \$0.00 is the future of business. *Wired Magazine*, 16(3), 16-03.
- Arbex, R. M., & Da Dalt, T. O. (2013). O marketing e a economia afetiva. In *Actas do Congresso Internacional Comunicação e Consumo*, Universidade Federal de Juiz de Fora, São Paulo, Brasil (pp. 1-11).
- Arendt, H. (2000). *A condição humana*. Rio de Janeiro, RJ: Forense Universitário.
- Aschidamini, I. M., & Saupe, R. (2004). Grupo focal estratégia metodológica qualitativa: um ensaio teórico. *Cogitare Enfermagem*, 9(1).
- Ascott, R. (2013). Homo telematicus no jardim da vida artificial. In: A. Parente. *Tramas da rede: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação*. Porto Alegre, RS: Editora Sulina.
- Ashton, K. (2009). That 'internet of things' thing. *RFiD Journal*, 22(7), 97-114.
- Atelier Digital Google Portugal (2017). *Formação presencial Marketing Digital – Introdução ao mobile*. Disponível em: <https://learndigital.withgoogle.com/atelierdigitalportugal> Acedido em: 13 nov. 2017.
- Atzori, L., Iera, A., & Morabito, G. (2010). The internet of things: A survey. *Computer networks*, 54(15), 2787-2805.
- Balbi, T. M. (2014). Para politizar o mundo das coisas. *Galáxia*, 14(28), 292-297.
- Barbosa, A. D. F. (2001). *O mundo globalizado: política, sociedade e economia*. São Paulo, SP: Contexto.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo* (Edição revista e actualizada). Lisboa, PT: Edições, 70.
- Barrett-Lennard, G. T. (1981). The empathy cycle: refinement of a nuclear concept. *Journal of Counseling Psychology*, 28, 91-100.
- Barrett-Lennard, G. T. (1993). The phases and focus of empathy. *The British Psychological Society*, 3-13.
- Barros Filho, C., & Sá Martino, L. M. (2003). *O Habitus na Comunicação*. São Paulo, SP: Paulus.
- Bassoli, A. (2015). *Diálogo. Arnaldo Bassoli no TEDxLaçadorSalon*. Disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=lKt96NbzWU&feature=youtu.be> Acedido em: 18 jun. 2017.

Bassoli, A. (2018). *Sobre o diálogo*. Disponível em: <http://escoladedialogo.com.br/escoladedialogo/index.php/sobre-o-dialogo/> Acedido em: 19 jun. 2017.

Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1-16.

Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2008). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes Limitada.

Bauman, Z. (2012). *Bauman sobre Bauman: diálogos com Keith Tester*. (1st ed.) [ebook]. Rio de Janeiro, RJ: Jorge Zahar Editor. Disponível em: <http://lelivros.love/>. Acedido em: 15 mar. 2016.

Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida* (P. Dentzien, Trad.). Rio de Janeiro, RJ: Jorge Zahar Editor.

Bauman, Z. (2008). *La Sociedad Sitiada*. (1. ed. 5. reimp.). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Bauman, Z., & Penchel, M. (1999). *Globalização: as conseqüências humanas*. Rio de Janeiro, RJ: Jorge Zahar Editor.

Bauman, Z. (2007). *Liquid times: living in an age of uncertainty*. Cambridge: Polity Press.

Baumer, F. (1977). *O pensamento europeu moderno: séculos XVII, XIII, XIX e XX* (vol. II). São Paulo, SP: Edições 70.

Becker, G. S. (1994). Human capital revisited. In: *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3<sup>rd</sup> Edition, pp. 15-28). New York, US: The University of Chicago Press.

Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York, US: Basic Books.

Bell, D. (1977). *O advento da sociedade pós-industrial: uma tentativa de previsão social*. São Paulo, SP: Editora Cultrix.

Berg, B. L. (2006). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (6<sup>th</sup> ed). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Berger, P. L. (1986). *Perspectivas sociológicas: uma visão humanística*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes.

- Berger, P., & Luckmann, T. (1997). *Construção Social da Realidade*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes.
- Berners-Lee, T. (1996). WWW: Past, present, and future. *Computer*, 29(10), 69-77.
- Berners-Lee, T. (1998). The world wide web: A very short personal history. *World Wide Web Consortium*. Disponível em: <https://www.w3.org/People/Berners-Lee/ShortHistory.html/>.  
Acedido em: 10 abr. 2017.
- Berners-Lee, T., Hendler, J., & Lassila, O. (2001). The semantic web. *Scientific american*, 284(5), 28-37.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bonnewitz, P. (2003). *Primeiras Lições sobre a Sociologia de Pierre Bourdieu* (L. Magalhães, Trad.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Bourdieu, P. (1985). *La Distinction. Critique Sociale du Jugement*. Paris, FR: Minuit.
- Bourdieu, P., Passeron, J. C., & da Silva, C. P. G. (2008). *A reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino*. Lisboa, PT: Ed. Vega.
- Braudel, F. (1972). *História e Ciências Sociais* (C. Braga e I. Canelas, Trad.). Lisboa, PT: Editorial Presença.
- Bretas (2017). *3 Ds das conversas: Debate, Discussão e Diálogo*. Disponível em: <https://medium.com/@alexbretas11/3-ds-das-conversas-debate-discuss%C3%A3o-e-di%C3%A1logo-6cdb7f782c36> Acedido em: 18 jun. 2017.
- Brown, T. (2010). *Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design issues*, 8(2), 5-21.
- Bucholtz, M., & Hall, K. (2005). Identity and interaction: A sociocultural linguistic approach. *Discourse studies*, 7(4-5), 585-614.
- Bueno, M. (2002). As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão—CESUC*, IV(6).
- Cain, S. (2017). *O poder dos quietos: como os tímidos e introvertidos podem mudar um mundo que não para de falar*. São Paulo, SP: HarperCollins Brasil.
- Callon, M. (1984). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops

and the fishermen of St Brieuc Bay. *The Sociological Review*, 32(S1), 196-233.

Câmara Municipal de Aveiro (2015). *Diagnóstico Social 2015*. Disponível em: <http://files.cm-aveiro.pt/XPQ5FaAXX49115aGdb9zMijeZKU.pdf> Acedido em: 10 jun. 2018.

Câmara, M., Signoretti, A., Costa, C., & Soares, S. C. (2018). Persona Afetiva para Negócios (BAP): uma metodologia para criar personas para melhorar a relação de cliente com confiança e empatia. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 29, 85-97. Disponível em: <http://revistas.ua.pt/index.php/rtd/article/viewFile/9788/8093> Acedido em: 20 mai. 2018.

Canclini, N. G. (2010). *Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização*. Niterói, RJ: Editora UFRJ.

Cardoso, G., & Castells, M. (2005). *A sociedade em rede: do conhecimento à ação política*. Belém, PT: Imprensa Nacional – Casa da Moeda.

Cardoso, R. (2004). *Uma introdução à história do design* (pp. 1870-1960). São Paulo, SP: Edgard Blücher.

Carpane, J., & Bertolotto, R. (2016). Dá pra coniar? *UOL TAB*. Disponível em: <http://tab.uol.com.br/confianca#da-para-confiar>. Acedido em: 23 ago. 2016

Carrera, F. (2016). Identidade da marca e ambiente digital: Personificação, antropomorfização e personalidade sob os desígnios da ciberpublicidade. *Rizoma*, 4(2), 221-234.

Carrera, F. (2018). *Marcas humanizadas e suas interações sociais com consumidores no ambiente digital* (1. ed., p. 324). Curitiba, PR: Editora Appris.

Carroll, B. A., & Ahuvia, A. C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing letters*, 17(2), 79-89.

Carvalho, G. P. D. (2006). Uma reflexão sobre a rede mundial de computadores. *Sociedade e Estado*, 21(2), 549-554.

Castells, M. (2001). *O poder da identidade - a era da informação: economia, sociedade e cultura* (vol. 2). São Paulo, SP: Paz e Terra.

Castells, M. (2003). *A Galáxia Internet: reflexões sobre a Internet, negócios e a sociedade*. São Paulo, SP: Zahar.

Castells, M. (2016). *A sociedade em rede* (17 ed.). São Paulo, SP: Paz e Terra.

Cavalcanti, M. F. R., & Alcadipani, R. (2013). Organizações como processos e Teoria Ator-Rede: a contribuição de John Law para os estudos organizacionais. *Cadernos EBAPE*, BR, 11(4), 556-568.



- CERP - Cluster of European Research Projects on the Internet of Things (2011). *Internet of Things: Strategic Reserach Roadmap*. Disponível em: [http://www.internet-of-things-research.eu/pdf/IoT\\_Cluster\\_Strategic\\_Research\\_Agenda\\_2011.pdf/](http://www.internet-of-things-research.eu/pdf/IoT_Cluster_Strategic_Research_Agenda_2011.pdf/). Acedido em: 02 mai. 2017.
- Chaffey, D. (2017). *E-marketing and Internet marketing definition*. Disponível em: <http://www.davechaffey.com/Internet-Marketing/C1-Introduction/E-marketing-Internet-markeitng-%20definition/>. Acedido em: 24 abr. 2017.
- Chang, H. J. (2003). *Globalisation, economic development and the role of the state*. London, UK: Zed Books.
- Chapoulie, J.-M. (1991). La seconde fondation de la sociologie française, les Etats-Unis et la classe ouvrière. *Revue Française de Sociologie*, 32(3), 321-64.
- Chenu, A. (2002). Une institution sans intention. La sociologie en France depuis l'après-guerre. *Actes de la recherche en Sciences Sociales*, Paris, 2(141), 141-161.
- Chesbrough, H. (2013). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. US and Canada: Harvard Business School Press.
- Chiavenato, I. (2011). *Teoria geral da administração* (Vol. 8). Rio de Janeiro, RJ: Elsevier Brasil.
- Choudhury, N. (2014). World wide web and its journey from web 1.0 to web 4.0. *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, 5(6), 8096-8100.
- Cluetrain (1990). *The Cluetrain Manifesto*. Disponível em: <http://cluetrain.com/portuguese/index.html>. Acedido em: 16 nov. 2016.
- Coase, R. H. (1995). The nature of the firm. In *Essential Readings in Economics* (pp. 37-54). London, UK: Macmillan Education UK.
- Cohen, R. J. (2014). Brand personification: Introduction and overview. *Psychology & Marketing*, 31(1), 1-30.
- Comte, A. (1855). *The positive philosophy of Auguste Comte*. New York, US: Calvin Blanchard.
- Comte, A. (1977). *Reorganizar a Sociedade* (A. G. da Silva, Trad.) (Coleção Grandes Obras do Pensamento Universal – 18). São Paulo, SP: Escala.
- Comte, A., & de Moraes Filho, E. (1989). *Auguste Comte: sociologia*. São Paulo, SP: Editora Ática.
- Conejo, F. (2013). Personificación de las marcas para mejorar su diseño, manejo y efectividad. *INCAE Business Review*, 2(7).

- Corcuff, P. (2001). *As novas sociologias: construções da realidade social*. Bauru: EDUSC.
- Costa, A. P. N. D. C. (2017). *Business Model Canvas e as Micro e Pequenas Empresas: uma análise à luz da Estratégia Competitiva*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro). Disponível em: <https://tede.ufrj.br/jspui/bitstream/jspui/1951/2/2017%20-%20Aline%20Pereira%20Naves%20da%20Costa.pdf> Acedido em: 13 jan. 2018.
- Costa, A. P. & Amado, J. (2018). *Análise de conteúdo suportada por software*. Aveiro, PT: Editora Ludomedia.
- Costa, C. (2001). An emerging tourism planning paradigm? A comparative analysis between town and tourism planning. *International Journal of Tourism Research*, 3(6), 425-441.
- Costa, C. (2005). Turismo e cultura: avaliação das teorias e práticas culturais do sector do turismo (1990-2000). *Análise Social*, (175), 279-295.
- Costa, C. T. (2005). Modernidade líquida, comunicação concentrada. *Revista USP*, (66), 178-197.
- Costa, S. M. D. (2018). *Fanworks de fanworks: a rede de produção dos fãs*. (Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/177602> Acedido em: 07 jun. 2018.
- Coutinho, C. P., & Bottentuit Junior, J. B. (2007). Blog e Wiki: os futuros professores e as ferramentas da Web 2.0. In *Actas do 9º Simpósio Internacional de Informática Educativa*, Porto, Portugal (pp. 199-204).
- Coutinho, V. (2014). *The Social Book-Tudo o que precisa de saber sobre o Facebook*. Lisboa, PT: Actual Editora.
- Craib, I. (1976). *Existentialism and Sociology: A Study of Jean Paul Sartre*. New York, US: Cambridge University Press.
- Crawford, R. (1994). *Na era do capital humano*. São Paulo, SP: Atlas.
- Cristóvão, A., Tibério, L., & Abreu, S. (2008). Restauração, Turismo e valorização de produtos agro-alimentares locais: o caso do espaço transfronteiriço do Douro-Duero. *Turismo gastronómico y enoturismo Gastronomic and wine tourism*, 6, 281.
- Cruz, M. B. (1989). *Teorias Sociológicas: os fundadores e os clássicos*. Lisboa, PT: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Da Rocha Filho, J. B. (2003). *Física e Psicologia: as fronteiras do conhecimento científico aproximando a física e a psicologia Junguiana*. Porto Alegre, RS: EDIPUCRS.

- Dantas, H. (1992). A afetividade e a construção do sujeito na psicogenética de Wallon. In: Y. de La Taille, M. K. de Oliveira, & H. Dantas, (1992). *Piaget, Vygotsky e Wallon: teorias psicogenéticas em discussão*. São Paulo, SP: Summus.
- Daquino, F. (2012). *Redes Sociais*. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/redes-sociais/33036-a-historia-das-redes-sociais-como-tudo-comecou.htm/>. Acedido em: 24 abr. 2017
- Davenport, T. H., & Beck, J. C. (2001). *A economia da atenção: compreendendo o novo diferencial de valor dos negócios*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- De Almeida, M. E. M. (2004). *Abuso do direito e concorrência desleal*. São Paulo, SP: Ed. Quartier Latin do Brasil.
- de Carvalho, A. A., Cardoso, A. M., & Figueiredo, J. P. (2004). Direito da comunicação social. *Editorial Notícias*. Disponível em: [http://pdf.leva.com/2012/Jan/direito\\_da\\_comunicacao\\_social\\_gwtm.pdf](http://pdf.leva.com/2012/Jan/direito_da_comunicacao_social_gwtm.pdf) Acedido em: 05 jul. 2018.
- De Pontes, N. L. M. (2002). *É possível uma ação criativa?* (Tese de Doutorado, Universidade Federal de Pernambuco). Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/9761> Acedido em: 20 abr. 2016.
- De Simone, A. (2010). Sobre um conceito integral de empatia: intercâmbios entre filosofia, psicanálise e neuropsicologia (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo). Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47132/tde-30072010-100914/pt-br.php> Acedido em: 20 out. 2017.
- Defleur, M. (1993). *Teorias da comunicação de massa*. São Paulo, SP: Zahar Editor.
- Del Bianco, N. (2005). O tambor tribal de McLuhan. In: E. Meditsch, *Teorias do Rádio: textos e contextos* (vol. 1, pp. 153-162). Florianópolis, SC: Insular.
- Delgado, R. (1989). Storytelling for oppositionists and others: A plea for narrative. *Michigan Law Review*, 87(8), 2411-2441.
- Deming, D. J. (2017). The growing importance of social skills in the labor market. *The Quarterly Journal of Economics*. Disponível em: [https://scholar.harvard.edu/files/ddeming/files/deming\\_socialskills\\_aug16.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/ddeming/files/deming_socialskills_aug16.pdf) Acedido em: 04 fev. 2018.
- Dencker, A. D. F. M. (2007). *Pesquisa em turismo: planejamento, métodos e técnicas* (9. ed.). São Paulo, SP: Futura.
- Di Felice, M. (2016). *Dá pra confiar?* UOL TAB. Disponível em:

<http://tab.uol.com.br/confianca#tematico-1> Acedido em: 21 jul. 2016

Di Felice, M. (2016). O comum digital: as dimensões conectivas e o surgimento de um novo comunitarismo. *Vida Pastoral*, Edição Especial, (305).

DiNucci, D. (2012). Fragmented future. *Print 1999*, 32, 221-222. Disponível em: [http://darcy.d.com/fragmented\\_future.pdf](http://darcy.d.com/fragmented_future.pdf) Acedido em: 20 out. 2016.

Patrocínio, R. F. do, Figueiredo, R., Almeida Souza, J. L. de, & Dornas, K. (2017). A Diletto And His Storytelling Strategy. *Archives of Business Research*, 5(9).

Druker, P. F. (1959). *Landmarks of Tomorrow: A Report on the New 'Post-Modern' World*. New York, US: Harper.

Druker, P. F. (1996). *Administrando em tempos de grandes mudanças* (5. ed.). São Paulo, SP: Pioneira.

Dudin, M. N., Kucuri, G. N., Fedorova, I. J. E., Dzusova, S. S., & Namitulina, A. Z. (2015). The innovative business model canvas in the system of effective budgeting. *Asian Social Science*, 11(7), 290-296. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1002.7227&rep=rep1&type=pdf> Acedido em: 10 set. 2017.

Dunbar, R. I. (2009). The social brain hypothesis and its implications for social evolution. *Annals of human biology*, 36(5), 562-572.

Durkheim, É. (1995). *As Regras do Método Sociológico* (P. Neves, Trad.). São Paulo, SP: Martins Fontes.

Durkheim, É. (2007). *As regras do método sociológico*. (3. ed.). São Paulo: Martins Fontes. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/durkheim-c3a9-as-regras-do-mc3a9todo-sociolc3b3gico.pdf> Acedido em: 10 set. 2016.

Durkheim, É. (1999). *Da Divisão do Trabalho Social* (E. Brandão, Trad.). São Paulo, SP: Martins Fontes.

Durozoi, G., Roussel, A., & Appenzeller, M. (2005). *Dicionário de filosofia*. Campinas, SP: Papirus Editora.

Descola Storytelling (2016). *Storytelling muito mais que contar histórias*. [Ebook]. Disponível em: [https://s3.amazonaws.com/descola-app/docs/ebook\\_descola\\_storytelling\\_v2.pdf](https://s3.amazonaws.com/descola-app/docs/ebook_descola_storytelling_v2.pdf) Acedido em: 20 jul. 2016.

Eco, U. (2000). *Tratado geral de semiótica*. São Paulo, SP: Editora Perspectiva

- Effland, R. (1998). *The Cultural Evolution of Civilizations*. Mesa, AZ: Mesa Community College.
- Egan, G. (1994). *The skilled helper. A problem management approach to helping* (5. ed.). Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92.
- Elias, N. (1999). *Introdução à Sociologia*. Lisboa, PT: Edições 70.
- Elliott, A., & Turner, B. S. (2012). *On society*. Cambridge: Polity Press.
- Elster, J. (1991). Marxismo analítico, o pensamento claro. Entrevista de Jon Elster a Esther Hamburger. *Novos Estudos Cebrap*, (31), 95-105.
- Epley, N., Waytz, A., & Cacioppo, J. T. (2007). On seeing human: a three-factor theory of anthropomorphism. *Psychological review*, 114(4), 864.
- Eriksen, T. H. (1996). *The Internet, the "laws of media" and identity politics*. Disponível em: <http://hyllanderiksen.net/Tetrads.html> Acedido em: 04 mai. 2017.
- Ernest, A. (2010). *Fundamentals of game design*. San Francisco, US: New Riders.
- Eshet-Alkalai, Y. (2004). Digital literacy: A conceptual framework for survival skills in the digital era. *Journal of Educational Multimedia and Hypermedia*, 13(1), 93.
- Estadão (2015). Economia & Negócios. *O discreto funeral do vovô fictício da Diletto*. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,o-discreto-funeral-do-vovo-ficticio-da-diletto-imp-,1618544>. Acedido em: 20 ago. 2017.
- Evans, D. (2011). Internet das Coisas: como a próxima evolução da Internet está mudando tudo. *Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG)*. San Jose, Canada.
- Evans, D. S. (2003). Managing The Maze Of Multisided Markets Running a Platform Business? Take a tip from Hiromoto Fukuda's dating club. *Strategy and Business*, 14-19.
- Evans, P. B., & Wurster, T. S. (1996). Strategy and the new economics of information. *Harvard Business Review*, 75(5), 70-82.
- Falcone, E. (1999). A avaliação de um programa de treinamento da empatia com universitários. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 1(1), 23-32. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-55451999000100003&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-55451999000100003&lng=pt&tlng=pt). Acedido em: 13 jun. 2018.
- FAOA. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Disponível em:

<http://www.fao.org/news/story/en/item/463804/icode/> Acedido em: 17 mar. 2017.

Faust, A. (2012). *Por que o Sina Weibo, o Twitter chinês, é uma ameaça?* Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/por-que-o-sina-weibo-o-twitter-chines-e-uma-ameaca/> Acedido em: 27 abr. 2017.

Ferguson, G. T. (2002). Have your objects call my objects. *Harvard Business Review*, 80(6), 138–144.

Ferreira, A. A., Pereira, M. I., & Reis, A. C. F. (2006). *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo, BR: Cengage Learning Editores.

Fieldhouse, M., & Nicholas, D. (2008). *Digital literacy as information savvy*. Bern, SWZ: Peter Lang Publishing Group.

Fill, C. (2002). *Marketing communications: Contexts, strategies and applications*. Harlow, UK: Financial Times Prentice Hall.

Fischer, A. G. B. (1939). Production, primary, secondary and tertiary. *Wiley Online Library*. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com> Acedido em: 17 mai. 2016.

Fleisch, E. (2010). What is the internet of things? An economic perspective. *Economics, Management, and Financial Markets*, (2), 125-157.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5(SPE), 183-196.

Flom, E. L. (1997). *Chaplin in the sound era: an analysis of the seven talkies*. Jefferson, NC: McFarland & Co.

Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of consumer research*, 24(4), 343-373.

França, V. V., Hohlfeldt, A., & Martino, L. C. (2001). *Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências* (pp. 119-130). Petrópolis, RJ: Editora Vozes.

Freire Filho, J., Monteiro, T., & Curi, P. P. (2006). Apropriações indébitas? Uma análise do circuito cultural dos fan films. In: B. Freire-Medeiros & M. H. B. e V da Costa. *Imagens marginais* (pp. 163-182). Natal, RN: EDUFRN.

Freling, T. H., & Forbes, L. P. (2013). An empirical analysis of the brand personality effect. *Journal of Product & Brand Management*, 14(7), 404-413.

Friedman, T. (2005). *O Mundo é Plano* (5. ed., pp. 375-407). Lisboa, PT: Actual Editora.

- Galindo, D. S. (2012). O ciberconsumidor e sua inevitável maquina-dependência. In: S. Squirra (Org.) (2012). *Cibercoms: Tecnologias ubíquas mídias persuasivas* (Coleção Comunicações, pp 145-166). Porto Alegre, RS: Buqui
- Gallese, V., Fadiga, L., Fogassi, L., & Rizzolatti, G. (1996). Action recognition in the premotor cortex. *Brain*, 119(2), 593-609.
- Galvão, I. (1995). *Henri Wallon: Uma concepção dialética do desenvolvimento infantil* (4. ed). Petrópolis, RJ: Editora Vozes.
- Gancho, C. V. (2004). *Como analisar narrativas*. São Paulo, SP: Editora Ática.
- Gantner, L. (2017). *Creating Collaboration in a Room Full of Opinions*. Disponível em: <http://xblog.xplane.com/creating-collaboration> Acedido em: 22 ago. 2017.
- Gaspar, R. C. (2015). A trajetória da economia mundial: da recuperação do pós-guerra aos desafios contemporâneos. *Cadernos Metrópole*, 17(33), 265-296.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). *The St. Gallen business model navigator*. St. Gallen, SWZ: University of St. Gallen
- Gergen, K. J. (1994a). Exploring the postmodern: Perils or potentials? *American psychologist*, 49(5), 412. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Kenneth\\_Gergen/publication/232558217\\_Exploring\\_the\\_Postmodern\\_Perils\\_or\\_Potentials/links/5706c1f208aefb22b0934626/Exploring-the-Postmodern-Perils-or-Potentials.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Kenneth_Gergen/publication/232558217_Exploring_the_Postmodern_Perils_or_Potentials/links/5706c1f208aefb22b0934626/Exploring-the-Postmodern-Perils-or-Potentials.pdf) Acedido em: 14 dez. 2017.
- Gergen, K. J. (1994b). *Realities and relationships: Soundings in social construction*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gershenfeld, N. (1999). *When things start to think*. New York, US: Henry Holt.
- Giddens, A. (2000). *Sociologia*. Lisboa, PT: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gil, A. C. (2002). Como classificar as pesquisas. *Como elaborar projetos de pesquisa*, 4, 44-45.
- Gilster, P., & Glister, P. (1997). *Digital literacy*. New York, US: Wiley Computer Pub.
- Godin, S. (2009). Seth Godin on the tribes we lead. *TED*. Disponível em: [https://www.ted.com/talks/seth\\_godin\\_on\\_the\\_tribes\\_we\\_lead/transcript](https://www.ted.com/talks/seth_godin_on_the_tribes_we_lead/transcript) Acedido em: 30 nov. 2017.
- Goffman, E. (1981). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires, ARG: Amorrortu Editores.

- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. US or Canada: Harvard Business Press.
- Goleman, D., & Santarrita, M. (1995). *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser*. São Paulo, BR: Editora Objetiva.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, 79(11), 42-53.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). La inteligencia social y la biología del liderazgo. *Harvard Business Review*, 86(9), 86-95.
- Gomes, E. D. C. (2014). *A escrita na História da humanidade*. Disponível em: <http://www.cefort.ufam.edu.br/dialogica/files/no3/Vol03-03-a%20escrita%20Historia%20humanidade.pdf> Acedido em: 16 jul. 2016.
- Gomez, J. (2017). *Transmídia Storytelling*. Disponível em: <https://www.starlightrunner.com/transmedia> Acedido em: 28 set. 2017.
- Gonçalves, J. F. G. (2015). Foucault, a descontinuidade histórica e a crítica da origem. *Revista Aulas*, 1(3).
- Gonçalves, M. E. (2010/2011). *Direito da Comunicação*. Disponível em: [http://www.fd.unl.pt/docentes/docs/ma/MEG\\_MA\\_12791.docx](http://www.fd.unl.pt/docentes/docs/ma/MEG_MA_12791.docx) Acedido em: 10 jun. 2018.
- Gonzales, Z. K., & Baum, C. (2013). Desdobrando a Teoria Ator-Rede: Reagregando o Social no trabalho de Bruno Latour. *Revista Polis e Psique*, 3(1), 142.
- Grácio, R. (1992). Historicidade, interpretação e argumentação. *Crítica*, (8), 69-78.
- Gratton, L., & Erickson, T. J. (2007). Eight ways to build collaborative teams. *Harvard Business Review*, 85(11), 100.
- Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real*. (R. C. Costa, Trad.) (2. ed.). Porto Alegre, BR: Penso.
- Grunewald, G. (2017). Saiba como o Jardim da Ressurreição se transformou no #Cemi mais querido das redes sociais. *ADNews*. Disponível em: <http://adnews.com.br/social-media/saiba-como-o-jardim-da-ressurreicao-se-transformou-no-cemi-mais-querido-das-redes-sociais.html> Acedido em: 20 abr. 2018.
- Guanaes, C., & Japur, M. (2003). Construcionismo social e metapsicologia: um diálogo sobre o conceito de self. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19(2), 135-143.
- Guerra, I. C. (2010). *Pesquisa Qualitativa e análise de conteúdo: sentido e formas de uso*. Cascais,



PT: Príncípa.

- Guizzo, É. M. (1999). *Internet: O que é, O que oferece, como conectar-se*. São Paulo, BR: Editora Ática.
- Hagel III, J., & Singer, M. (2000). Unbundling the corporation. *The McKinsey Quarterly*, 148-148.
- Hagel, J., & Brown, J. S. (2010). *The Increasing Importance of Physical Location*. Disponível em: <https://hbr.org/2010/10/the-increasing-importance-of-p> Acedido em: 29 mar. 2017.
- Hall, E. (2018). *Conversational design* (1. ed.). New York, US: A Book Apart. Disponível em: <http://abookapart.com> Acedido em: 10 mar. 2018.
- Hamann, R. (2010). *10 tecnologias que mudaram a década*. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/lcd/5785-10-tecnologias-que-mudaram-a-decada.htm> Acedido em: 3 jun. 2016.
- Hardt, M. (1999). Affective labor. *Boundary*, 26(2), 89-100.
- Harman, G (2011). *The Quadruple Object*. Winchester, UK, Washington, US: Zero Books.
- Harvey, D. (2006). *Spaces of global capitalism*. London, UK e New York, US: Verso.
- Hassanzadeh, H., & Keyvanpour, M. (2011). A machine learning based analytical framework for semantic annotation requirements. *International Journal of Web and Semantic Technology*, 2(2), 27-38.
- Hauer, M. P., Oguma, R., Santos, C., Silva, M. M., & Barbosa, W. (2017). *Santo Digital. 4 ferramentas de inteligência artificial que empresas já utilizam*. Disponível em: <http://www.santodigital.com.br/4-ferramentas-de-inteligencia-artificial-que-empresas-ja-utilizam/> Acedido em: 01 nov. 2017.
- Hayes, G. (2006). Virtual worlds, Web 3.0 and portable profiles. *Personalize Media*. Disponível em: <https://www.personalizemedia.com/virtual-worlds-web-30-and-portable-profiles/> Acedido em: 05 mai. 2016.
- Heindl, E., & Suphakornthanakit, N. (2008). *Web 3.0. E-Business Technology*, Hochschule Furtwangen University, Furtwangen, Germany. Disponível em: <https://webuser.hs-furtwangen.de/~heindl/ebte-08ss-web-20-Suphakornthanakit.pdf> Acedido em: 05 mai. 2016.
- Heinrich, D., Albrecht, C. M., & Bauer, H. H. (2012). Love actually? Measuring and exploring consumers' brand love. *Consumer-Brand Relationships: Theory and Practice* (pp. 137-150). London, UK: Routledge.

- Hernández, P. (2007). Tendencias de Web 2.0 aplicadas a la educación en línea. *No solo usabilidad*, (6).
- Herskovitz, S., & Crystal, M. (2010). The essential brand persona: storytelling and branding. *Journal of Business Strategy*, 31(3), 21-28.
- Hill, J. B., Cantara, M., Kerremans, M., & Plummer, D. C. (2007). Magic Quadrant for Business Process Management Suites, 2007. *Gartner RAS Core Research Note G*, 152906.
- Himanen, P. (2006). Desafios globais da Sociedade da Informação. *Debates*, 347-370. Disponível em: <http://cidadeimaginaria.org/cc/PekkaHimanen.pdf> Acedido em: 24 dez. 2016.
- Hirst, P., & Thompson, G. (1998). *Globalização em questão*. Petrópolis, BR: Vozes.
- Hodgson, G. M. (2003). Capitalism, complexity, and inequality. *Journal of Economic Issues*, 37(2), 471-478.
- Hoffman, M. L. (1987). The contribution of empathy to justice and moral reasoning. *Empathy and its development*, 123-141.
- IAB Plataforma Status Report (2008). *UGC, Social Media and Advertising – An Overview*. Disponível em: [http://www.iab.net/media/file/2008\\_ugc\\_platform.pdf](http://www.iab.net/media/file/2008_ugc_platform.pdf) Acedido em: 24 abr. 2017.
- Iervolino, A. S., & Pelicioni, M. C. F. (2001). A utilização do grupo focal como metodologia qualitativa na promoção da saúde. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 35(2), 115-121.
- Iglesias, F. (1996). *A revolução industrial*. São Paulo, BR: Brasiliense.
- Illouz, E. (2007). *Cold intimacies: The making of emotional capitalism*. Cambridge, UK: Polity.
- INE (2017). Instituto Nacional de Estatística. *Informação personalizada dos municípios. Caracterização socioeconómica do Município de Aveiro*. Disponível em: <https://www.ine.pt/documentos/municipios/0105.pdf> Acedido em 10 jun. 2018.
- Internet Live Stats (2016). *Elaboração de dados pela União Internacional das Telecomunicações (IUT), pelo Banco Mundial e pela Divisão de População das Nações Unidas*. Disponível em: <http://www.internetlivestats.com/internet-users-by-country/> Acedido em: 03 abr. 2017.
- Internet Live Stats (2016). *Elaboração de dados pela União Internacional das Telecomunicações (IUT), pelo Banco Mundial e pela Divisão de População das Nações Unidas*. Disponível em: <http://www.internetlivestats.com/internet-users/> Acedido em: 03 abr. 2017.
- IUT (2005). *Internetreports: The internet of things*. Disponível em:

<https://www.itu.int/net/wsis/tunis/newsroom/stats/The-Internet-of-Things-2005.pdf>  
Acedido em: 05 mai. 2017.

IUT (2016). *ICT Facts and Figures 2016*. Disponível em: <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/facts/default.aspx> Acedido em: 04 mar. 2017.

James, W. (1892). *Psychology. The briefer course*. New York, US: Henry Holt and Co.

Jenkins, H. (2015). *Cultura da convergência*. São Paulo, BR: Aleph.

Joas, H. (1996). *The creativity of action*. Chicago, US: University of Chicago Press.

Johnson, M. (2017). *History of Social Media*. Disponível em: <http://www.booksaresocial.com/history-of-social-media-part-i/> Acedido em: 14 nov. 2017.

Jornal Oficial da União Europeia (20 de maio de 2003). *Recomendação da Comissão de 6 de maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*. Disponível em <[https://www.een-portugal.pt/info/polserv/pol%C3%ADticas/Documents/RecPME\\_2003\\_361\\_CE.pdf](https://www.een-portugal.pt/info/polserv/pol%C3%ADticas/Documents/RecPME_2003_361_CE.pdf)>. Acedido em: 04 jun. 2018.

Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486.

Jung, C. G. (1971). *Psychological types* (v. 6, The collected works of CG Jung. Princeton) (pp. 169-170). London, UK: Routledge.

Jung, C. G. (2011a). *Tipos psicológicos*. Petrópolis, BR: Editora Vozes Limitada.

Jung, C. G. (2011b). *O desenvolvimento da personalidade*. Petrópolis, BR: Editora Vozes Limitada.

Jung, C. G. (2011c). *Psicologia do inconsciente*. Petrópolis, BR: Editora Vozes Limitada.

Jung, C. G. (2011d). *Arquétipos e o inconsciente coletivo*. Petrópolis, BR: Editora Vozes Limitada.

Jurevicius, V. A. (2018). *A formação do mediador social e cultural*. <http://tede.mackenzie.com.br/jspui/bitstream/tede/3517/5/Vilma%20Ambrosia%20Jurevicius.pdf> Acedido em: 30 jun. 2018.

Kalakota, R., & Robinson, M. (1999). *e-Business. Roadmap for Success*. Boston, MA: Addison Wesley.

Kamel Boulos, M. N., & Wheeler, S. (2007). The emerging Web 2.0 social software: an enabling suite of sociable technologies in health and health care education1. *Health Information & Libraries Journal*, 24(1), 2-23.

- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Karhawi, I. (2017). Influenciadores digitais: conceitos e práticas em discussão. *Communicare*, São Paulo, SP, 17, 46-61. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/communicare-17-edicao-especial-de-70-anos-da-faculdade-casper-libero/> Acedido em: 20 nov. 2017.
- Karimi Alavijeh, M. R., Rezaee, M., & Hosseinabadi, V. (2014). Relationship between university brand personality and student behavioral loyalty. *KEDI Journal of Educational Policy*, 11(2).
- Keller, S., & Price, C. (2011). Organizational health: The ultimate competitive advantage. *McKinsey Quarterly*, 2, 94-107.
- Kirkpatrick, D. (2011). *The Facebook effect: The inside story of the company that is connecting the world*. New York, US: Simon and Schuster.
- Kotarba, J. A., & Fontana, A. (Eds.). (1987). *The existential self in society*. Chicago, US: University of Chicago Press.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International.
- Kotler, P, Kartajaya, H, Setiawan I, (2012). *Marketing 3.0 as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. (1. ed.) Rio de Janeiro, RJ: Elsevier. Disponível em: <http://lelivros.site> Acedido em: 9 abr. 2016.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Do tradicional para o digital* (I. Korytowski, Trad.). Rio de Janeiro, BR: Sextante
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. (12. ed.). São Paulo, BR: Pearson Prentice Hall.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (1988). *Focus groups: A practical guide for applied research* (4. ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Krznaric, R. (2012). *Como encontrar o trabalho da sua vida*. São Paulo, BR: Objetiva.
- Krznaric, R. (2015). *O poder da empatia: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo* (M. L. X. de A. Borges, Trad.) (1. ed.) Rio de Janeiro, BR: Editora Zahar.
- Kuhn, T. S. (1975). *A estrutura das revoluções científicas* (vol. 3). São Paulo, BR: Perspectiva.
- Latour, B (2009). *Jamais fomos modernos*. São Paulo, BR: Editora 34.
- Latour, B. (2004a). *Política da Natureza. Como fazer ciência na democracia*. (C. A. M. de Souza, Trad.). Bauru, BR: EDUSC.

- Latour, B. (2004b). Por uma antropologia do centro. *Mana*, 10(2), 397-413.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Latour, B. (2012). *Reagregando o social: uma introdução à teoria do ator-rede*. Salvador, BR: Edufba.
- Lei, J., & Hassard, J. (1999). *Actor Network Theory and After* (1. ed.). Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Leitão, C. F., & Nicolaci-da-Costa, A. M. (2000). Psicologia clínica e informática: por que essa inusitada aproximação? *Psicol. clín*, 189-205.
- Leitão, C. F., & Nicolaci-da-Costa, A. M. (2003). A Psicologia no novo contexto mundial. *Estudos de Psicologia*, 8(3), 421-430.
- Lemos, A. (2004). Cibercultura, cultura e identidade. Em direção a uma “Cultura Copyleft”? *Contemporânea: Revista de Comunicação e Cultura*, 2(2).
- Lemos, A. (2013). A comunicação das coisas. Internet das Coisas e Teoria Ator-Rede. Etiquetas de radiofrequência em uniformes escolares na Bahia. *Cyber Arte Cultura. A trama das Redes*, 18-47.
- Lemos, A. (2016). *O hibridismo homem-objeto e o jornalismo*. Disponível em: <https://jornalismoedispositivosmoveis.wordpress.com/2016/09/09/o-hibridismo-homem-objeto-e-o-jornalismo/> Acedido em: 05 mai. 2017.
- Lenski, G., Lenski, J., & Nolan, P. (1974). *Human Societies: An Introduction to Macrosociology*. New York, US: McGraw Hill.
- Letheren, K., & Kuhn, K. A. L. (2016). I’m friends with Louie the Fly, not Mortein: Conceptualising the new brand relationships on social media. In *Looking Forward, Looking Back: Drawing on the Past to Shape the Future of Marketing* (pp. 491-494). Springer, Cham.
- Lévinas, E. (2008). *De Deus que vem à idéia*. Petrópolis, BR: Vozes, 88.
- Levine, R., Locke, C., Searls, D., & Weinberger, D. (2009). *The cluetrain manifesto*. New York, US: Basic Books.
- Lévy, P. (2007). *Inteligência coletiva*. São Paulo, BR: Edições Loyola.
- Lévy, P. (2010). *Cibercultura*. (1. ed.). São Paulo, BR: Editora 34.
- Lewis, D. (2013). *Manufacturing demand: The principles of successful lead management*.

- Danville, CA: New Year Publishing.
- Lewis, L. A. (2002). *The adoring audience: Fan culture and popular media*. London, UK: Routledge.
- Lewis, M. (1999). *The new new thing: A Silicon Valley Story*. New York, US: WW Norton & Company.
- Lins, I. (1967). *História do positivismo no Brasil*. São Paulo, BR: Editora Nacional.
- Lipnack, J., & Stamps, J. (1992). *Networks: redes de conexões*. São Paulo, BR: Aquariana.
- Longo, W. (2014). *Marketing e comunicação na era pós-digital: as regras mudaram*. São Paulo, SP: HSM do Brasil.
- Louro, M. J. S. (2000). Modelos de avaliação de marca. *Revista de Administração de Empresas*, 40(2), 26-37.
- Lucas, R. E. (2002). *Lectures on economic growth*. Harvard, US: Harvard University Press.
- Machado, A., & Monteiro, E. (2006). O tempo não para: as tecnologias que mudaram o mundo no ano que vai embora - e as que vão reinar no que vem vindo por aí. *Jornal O GLOBO*, 1.
- Machado, I. (2004). Ah, se não fosse McLuhan. In: *Actas do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação* (Vol. 27, pp. 181-51).
- McKim, R. H. (1980). *Thinking visually: A strategy manual for problem solving*. Países Baixos, EU: Lifetime Learning Publications.
- Maffesoli, M. (1987). *Conhecimento do Quotidiano*. Lisboa, PT: Veja.
- Marcos, S. T., & Dias, I. C. (2005). *As Espécies de Raciocínio: dedução, indução e abdução*. Universidade de Marília. Disponível em: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwj6uqSELDdAhVSrxoKHfsvCK4QFjAAegQICRAC&url=http%3A%2F%2Fead.cmfarra.com%2Fpluginfile.php%2F1500%2Fmod\\_folder%2Fcontent%2F0%2F1-BaseTeorica%2FCognicaoSemiotica%2FDeducaoInducaoAbducao\\_SoraiaMarcosCristinaDias.pdf%3Fforcedownload%3D1&usg=AOvVaw1fLQd0I7M2omMbxy3xn\\_p6](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwj6uqSELDdAhVSrxoKHfsvCK4QFjAAegQICRAC&url=http%3A%2F%2Fead.cmfarra.com%2Fpluginfile.php%2F1500%2Fmod_folder%2Fcontent%2F0%2F1-BaseTeorica%2FCognicaoSemiotica%2FDeducaoInducaoAbducao_SoraiaMarcosCristinaDias.pdf%3Fforcedownload%3D1&usg=AOvVaw1fLQd0I7M2omMbxy3xn_p6) Acedido em: 13 fez. 2017.
- Markoff, J. (2006). *Empreendedores vêem uma Internet 3.0 guiada pelo senso comum* (G. E. K. Andolfato, Trad.). New York Times, San Francisco. Disponível em: [http://www.mail-archive.com/bib\\_virtual@ibict.br/msg01199.html](http://www.mail-archive.com/bib_virtual@ibict.br/msg01199.html) Acedido em: 10 abr. 2017.
- Marsal, J. F. (1977). *La crisis de la sociología norteamericana*. Barcelona, ES: Península.

- Marshall, J. N., & Wood, P. A. (1995). *Services and space: key aspects of urban and regional development*. Harlow, UK: Longman Scientific & Technical.
- Martins, C. B. (1994). *O que é sociologia* (Coleção Primeiros Passos: 57). São Paulo, BR: Brasiliense.
- Martins, M. D. L., & Oliveira, M. (2007). *Comunicação e sociedade: tecnologia e figurações do humano*, Minho, 12. Disponível em: <http://revistacomsoc.pt/index.php/comsoc/article/view/1115> Acedido em: 13 mai. 2016.
- Marx, K., & Engels, F. (1998). *Manifesto Comunista*. São Paulo, BR: Paz e Terra.
- Marx, K., & Engels, F. (1982). *Obras escolhidas em três tomos*. Moscovo, RU: Editorial Avante Edições, Progresso Lisboa.
- Marx, Karl. (1996). *O Capital. Crítica da Economia Política* (R. Barbosa e F. R. Kothe, Trad.) (Coleção Os Economistas, Tomo I). São Paulo, BR: Editora Nova Cultural.
- Massarolo, J. C. (2013). Storytelling transmídia: narrativa para múltiplas plataformas. *Triade: Revista de Comunicação, Cultura e Mídia*, Sorocaba, BR, 1(2), 335-347.
- Mattelart, A., & Mattelart, M. (2011). *História das teorias da comunicação*. São Paulo, BR: Edições Loyola.
- Mazetti, H. M. (2009). Cultura participativa, espetáculo interativo: do “empoderamento” ao engajamento corporativo dos usuários de mídia. In *Atas do XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste* (Vol. 14). Rio de Janeiro, RJ Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2009/resumos/R14-0611-1.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2016.
- Mazoyer, M., & Roudart, L. (2008). *História das agriculturas no mundo. Do Neolítico à crise contemporânea*. São Paulo, BR: Editora UNESP.
- McKee, A. (2015). Empathy Is Key to a Great Meeting. *Havard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2015/03/empathy-is-key-to-a-great-meeting> Acedido em: 22 ago. 2017.
- McLuhan, M. (2005). *Os Meios de Comunicação Como Extensões do Homem* (17. ed). São Paulo, BR: Cultrix Ltda. Disponível em: <http://lelivros.love/> Acedido em: 15 out. 2015.
- McLuhan, M. (1994). *Understanding media: The extensions of man*. Cambridge and London, UK: The MIT Press.
- McLuhan, M., & McLuhan, E. (1988). *Laws of media*. Toronto, CA: University of Toronto Press.

- Medina, J. J. (2008). *Brain rules: 12 principles for surviving and thriving at work, home, and school*. Seattle, Wash. Disponível em: <http://brainrules.net/attention> Acedido em: 18 set. 2017.
- Meertens, L. O., Iacob, M. E., Nieuwenhuis, L. J., Van Sinderen, M. J., Jonkers, H., & Quartel, D. (2012, March). Mapping the business model Canvas to ArchiMate. In: *Proceedings of the 27th annual ACM symposium on applied computing* (pp. 1694-1701). New York, US: ACM.
- Meira, S. (2013). *Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil*. (1. ed.). Rio de Janeiro, BR: Cada da Palavra. Disponível em: <http://casadapalavra.com.br/>. Acedido em: 03 jun. 2016.
- Melo Moreira, B. C., Almeida Pacheco, I. F., & Barbato, A. M. (2011). Neuroeconomia e neuromarketing: imagens cerebrais explicando as decisões humanas de consumo. *Ciências & Cognição*, 16(1), 099-111.
- Mendes, D. R. (2007). *Redes de Computadores*. São Paulo, BR: Novatec.
- Miège, B. (2016). O pensamento comunicacional na contemporaneidade. *Libero*, (23), 9-18. Disponível em: <http://seer.casperlibero.edu.br/index.php/libero/article/view/516> Acedido em: 13 mar. 2018.
- Mikkelson, N. & Lee, W. O. (2000). *Incorporating user archetypes into scenario-based design*. Proc. UPA 2000.
- Miller, D., Costa, E., Haynes, N., McDonald, T., Nicolescu, R., Sinanan, J., Spyer, J., Venkatraman, S. & Wang, X. (2016). *How the world changed social media*. London, UK: UCL Press.
- Miller, J. (1994). *The Passion of Michel Foucault*. New York, US: Simon and Schuster.
- Miranda, S. V. (2004). Identificando competências informacionais. *Ciência da Informação*, Brasília, 33(2), 112-122.
- Molina Enríquez, A. (1906). *La Reforma y Juárez. Estudio histórico-sociológico*. México: F. Díaz de León.
- Montardo, S. P. (2010). Conteúdo gerado pelo consumidor: reflexões sobre sua apropriação pela Comunicação Corporativa. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 33(2), 161.
- Moraes, D. (2003). *Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder*. Rio de Janeiro, BR: Grupo Editorial Record.
- Moraes Filho, E. (Org.) (1983). *Auguste Comte: Sociologia*. (E. de Moraes Filho, Trad.) (Coleção Grandes Cientistas Sociais). São Paulo, BR: Editora Ática.



- Myers-Briggs, I., & McCaulley, M. H. (1988). Myers-Briggs Type Indicator: MBTI. *The Myers & Briggs Foundation*. Disponível em: <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/home.htm?bhcp=1> Acedido em: 18 jul. 2018.
- Myers-Briggs, I., & Myers, P. B. (1995). *Gifts differing: Understanding personality type*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Nadler, D., & Tushman, M. (2000). A organização do futuro: as lições importantes do século XX e os próximos desafios que levarão ao novo desenho da empresa. *HSM Management*, (18), 58-67.
- Naffah Neto, A. (2007). A problemática do falso self em pacientes de tipo borderline: revisitando Winnicott. *Revista Brasileira de Psicanálise*, 41(4), 77-88.
- Nagamatsu, F. A., Barbosa, J., & Rebecchi, A. (2013). Business model generation e as contribuições na abertura de startups. In: *Anais do II Singep e I S2IS*, São Paulo, BR (pp. 1-17). Disponível em: <http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/556/659-1192-1-RV%20-%20business%20model%20generation.pdf?sequence=1> Acedido em: 30 mar. 2017.
- Negroponte, N., Zellmeister, G., & Petit, C. (1995). *A vida digital*. São Paulo, SP: Companhia das Letras.
- Núñez, A. (2007). *Será mejor que lo cuentes*. Madrid, ES: Empresa Activa.
- Nusbaumer, J. (1984). *Les services: nouvelle donne de l'economie*. Marseille: Presses Universitaires d'Aix-Marseille.
- O'Reilly, T. (2005a). *What is web 2.0*. Disponível em: <http://radar.oreilly.com/2005/10/web-20-compact-definition.html/>. Acedido em: 10 abr. 2017.
- O'Reilly, T. (2005b). *What is web 2.0: Design patterns and business models for the next generations software*. Disponível em: <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html?page=1/>. Acedido em: 18 abr. 2017.
- O'Shaughnessy, J., & O'Shaughnessy, N. J. (2000). Treating the nation as a brand: Some neglected issues. *Journal of Macromarketing*, 20(1), 56-64.
- Hemp, P. (2006). Avatar-based marketing. *Harvard Business Review*, 84(6), 48-57.
- Oliveira, M. (2009). Três abordagens para o estudo da sociologia contemporânea. In: *Atas do I Seminário Nacional Sociologia e Política*, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR (pp. 2-12). Disponível em: [http://www.humanas.ufpr.br/site/evento/SociologiaPolitica/GTs-ONLINE/ Mesa-redonda/marcio\\_mesa\\_redonda.pdf](http://www.humanas.ufpr.br/site/evento/SociologiaPolitica/GTs-ONLINE/ Mesa-redonda/marcio_mesa_redonda.pdf) Acedido em: 04 mai. 2016.

- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: a proposition in a design science approach* (Tese de Doutorado, University of Lausanne). Disponível em: [http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder\\_PhD\\_BM\\_Ontology.pdf](http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf) Acedido em: 22 out. 2016.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, US: Willey.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Inovação em Modelos de Negócios – Business Model Generation*. Rio de Janeiro, BR: Alta Books Editora.
- Otero, M. F. (2017). A insuficiência do diálogo na contemporaneidade. *Logoi*, 1(1), 35-44. Disponível em: [file:///C:/Users/miche/Downloads/2036-6598-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/miche/Downloads/2036-6598-1-PB%20(1).pdf) Acedido em: 02 fev. 2018.
- Pacheco, F. B., Klein, A. Z., & da Rosa Righi, R. (2016). Modelos de negócio para produtos e serviços baseados em internet das coisas: uma revisão da literatura e oportunidades de pesquisas futuras. *REG-Revista de Gestão*, 23(1), 41-51.
- Palacios, F., & Terenzo, M. (2016). *O Guia Completo do Storytelling* (vol. 1). Rio de Janeiro: Alta Books Editora.
- Pantaleão, P. D. A. (2015). Aplicação do modelo de negócios Business Model Generation em uma microempresa: aplicando o “Canvas” na RP Vídeo Produtora. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/140448/000990813.pdf?sequence=1> Acedido em: 15 out. 2017.
- Parente, A. (2004). *Tramas da rede: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação* (pp. 17-37). Porto Alegre, BR: Sulina.
- Passos-Ferreira, C. (2011). Seria a moralidade determinada pelo cérebro? Neurônios-espelhos, empatia e neuromoralidade. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 21, 471-490.
- Patrício, M. R., Gonçalves, V., & Carrapatoso, E. (2008). Tecnologias Web 2.0: recursos pedagógicos na formação inicial de professores. In: *Actas do Encontro sobre Web 2.0* (pp. 108-119).
- Pelicioni, M. C. F. (2001). A utilização do grupo focal como metodologia qualitativa na promoção da saúde. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 35(2), 115-121.
- Pervin, L., Cervone, D., & Oliver, J. (2005). *Theories of personality*. Hoboken, NJ: John.
- Picó, J. (2003). *Los años dorados de la sociología (1945-1975)*. Madrid, ES: Alianza Editorial.

- Plummer, J. T. (2000). How personality makes a difference. *Journal of Advertising Research*, 40(6), 79-83.
- Popper, K. (1993). *The Poverty of Historicism*. London, UK: Routledge.
- Primo, A. F. T. (2005). Para além da emissão sonora: as interações no podcasting. *Intexto*, Porto Alegre, BR, 2(13), 1-23. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/intexto/article/view/4210/4466> Acedido em: 30 mai. 2017.
- Pontes, N. L. M. T. (2002). *É possível uma ação criativa? Elementos para uma teoria da ação na obra de Pierre Bourdieu*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco). Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/9761> Acedido em: 02 fev. 2016.
- Publituris (8 de fevereiro de 2018). *Restauração e alojamento criaram 120 novos postos de trabalho por dia em 2017*. Disponível em: <https://www.publituris.pt/2018/02/08/restauracao-alojamento-criaram-120-novos-postos-trabalho-dia-2017/> Acedido em: 04 jun. 2018.
- PWC (2016). *Putting Purpose to Work: A study of purpose in the workplace*. Disponível em: <https://www.pwc.com/us/en/about-us/corporate-responsibility/assets/pwc-putting-purpose-to-work-purpose-survey-report.pdf/>. Acedido em: 10 abr. 2018.
- Rauschnabel, P. A., & Ahuvia, A. C. (2014). You're so lovable: Anthropomorphism and brand love. *Journal of Brand Management*, 21(5), 372-395.
- Revista Linhas (2017). *Entrevista com o Reitor Manuel António Assunção*. Disponível em: [file:///C:/Users/miche/Downloads/Linhas\\_28\(1\).pdf](file:///C:/Users/miche/Downloads/Linhas_28(1).pdf) Acedido em: 10 jan. 2018.
- Revista Você RH (2018). *Em busca de um propósito que encante* (pp. 23-31). São Paulo, BR: Editora Abril.
- Ritzer, G. (1975). Sociology: A multiple paradigm science. *The American Sociologist*, 156-167.
- Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2010). Production, consumption, prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer'. *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 13-36.
- Ritzer, G. (1990). *Frontiers of social theory: The new syntheses*. New York, US: Columbia University Press.
- Rizzolatti, G., & Arbib, M. A. (1998). Language within our grasp. *Trends in neurosciences*, 21(5), 188-194.
- Robbins, S. P. (2000). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo, BR: Saraiva.

- Rocha, M. (2015). *A Comunicação e as teorias sociológicas clássicas com foco em Durkheim, Weber e Marx*. Disponível em: <http://soac.unb.br/index.php/ENPJor/XIIIENPJor/paper/download/4499/908> Acedido em: 16 jul. 2016.
- Rodrigues Sampaio, L., Pereira dos Santos Camino, C., & Roazzi, A. (2009). Revisão de aspectos conceituais, teóricos e metodológicos da empatia. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 29(2).
- Romaní, C. C., & Kuklinski, H. P. (2007). *Planeta Web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food*. Group de Recerca d'Interaccions Digitals, Universitat de Vic.
- Rother, E. T. (2007). Revisão sistemática X revisão narrativa. *Acta Paulista de Enfermagem*, 20(2), v-vi.
- Ryan, D., & Jones, C. (2016). *Understanding Digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Saad, E., & Raposo, J. F. (2017). Prosumers: colaboradores, cocriadores e influenciadores. *Revista Comunicare*, 17, 114-130. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/comunicare-17-edicao-especial-de-70-anos-da-faculdade-casper-libero/> Acedido em: 15 nov. 2017.
- Sager, I. (2012). *Before iPhone and Android Came Simon, the First Smartphone*. Disponível em: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2012-06-29/before-iphone-and-android-came-simon-the-first-smartphone> Acedido em: 02 mai. 2017.
- Sampson, E.E. (1989). The deconstruction of the self. In: J. Shotter & K.J. Gergen (Orgs.) (1989) *Texts of identity* (pp. 01-19). London, UK: Sage Publications Inc.
- Santos, R. E. dos (1998). *Introdução à Teoria da Comunicação. As Escolas. Os Autores. Os Principais Conceitos*. São Bernardo do Campo, BR: UMESP.
- Satyanarayanan, M. (2001). Pervasive computing: vision and challenges. *IEEE Personal Communications*, 8(4), 10–17.
- Scartozzoni, B. (2013). Storytelling e Transmídia: afinal, o que é e para que serve? *Profissional de E-commerce*. Disponível em: <http://www.profissionaldeecommerce.com.br/storytelling-e-transmidia-afinal-o-que-e-e-para-que-serve/> Acedido em: 05 dez. 2017.
- Schmidt, E., & Cohen, J. (2013). A nova era digital: como será o futuro das pessoas, das nações e dos negócios. Rio de Janeiro, BR: Intrínseca.
- Schmitt, B. (2013). The consumer psychology of customer–brand relationships: Extending the AA Relationship model. *Journal of Consumer Psychology*, 23(2), 249-252.

- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 1-17.
- Scott, A. J. (2012). *A world in emergence: Cities and regions in the 21st century*. London, UK: Edward Elgar Publishing.
- SEBRAE (2013). *Cartilha - O quadro de modelo de negócios*. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/ES/Anexos/ES\\_QUADROMOD ELODENEGOCIOS\\_16\\_PDF.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/ES/Anexos/ES_QUADROMOD ELODENEGOCIOS_16_PDF.pdf) Acedido em: 08 mai. 2017.
- Seidman, S., & Alexander, J. C. (2001). *The new social theory reader: Contemporary debates*. Oxford, UK: Psychology Press.
- Shawar, B. A., & Atwell, E. (2007). Chatbots: are they really useful? *Ldv Forum*, 22(1), 29-49.
- Shimp, T. A., & Madden, T. J. (1988). Consumer-object relations: A conceptual framework based analogously on Sternberg's triangular theory of love. *Advances in Consumer Research*, 15, 163-168.
- Signoretto, A. (2012). *Agentes Inteligentes com Foco de Atenção Afetivo em Simulações Baseadas em Agentes* (Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte). Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/15194> Acedido em: 09 mar. 2016.
- Silva, A. C. J. D. (2016). *A personagem em videogames-Avatar/Persona: no limiar entre o sujeito, a identidade virtual e a ética derridiana* (Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul). Disponível em: <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/7127> Acedido em: 18 dez. 2017.
- Silva, A., Correa, A., & Souza, R. (2016, November). Aplicação do Design Thinking em um Problema Educacional: Um Relato de Experiência. In *Anais do Workshop de Informática na Escola* (Vol. 22, n. 1, p. 904).
- Silva, A., Correa, A., & Souza, R. (2016, November). Aplicação do Design Thinking em um Problema Educacional: Um Relato de Experiência. In *Anais do Workshop de Informática na Escola* (Vol. 22, n. 1, p. 904)
- Silveira, M. D. P. D. (2004). Efeitos da globalização e da sociedade em rede via Internet na formação de identidades contemporâneas. *Psicologia: ciência e profissão*, 24(4), 42-51.
- Simon, H. A. (1981). *The sciences of the artificial* (3. ed). Cambridge, MA: MIT Press.
- Simon, H. A. (1996). Designing organizations for an information-rich world. *International Library of Critical Writings in Economics*, 70, 187-202.
- Sinek, S. (2009). How great leaders inspire action. TED (Technology, Entertainment, Design) Talk

at TEDxPuget Sound, WA.

- Sinek, S. (2012). *Por Quê: Como grandes líderes inspiram ação*. São Paulo, BR: Saraiva.
- Siqueira, V. (2015). *Zygmunt Bauman, a biografia de uma lenda*. Disponível em: <http://colunastortas.com.br/2015/01/05/zygmunt-bauman-uma-biografia/> Acedido em: 10 abr. 2016.
- Sisto, C. (2001). *Textos e pretextos sobre a arte de contar histórias*. Chapecó, BR: Argos.
- Sisto, C. (2007). Contar histórias, uma arte maior. *Memorial do Profiler: Joinville e resumos do Seminário de Estudos da Linguagem* (pp. 39-41). Joinville, BR: UNIVILLE.
- Site Statista (2017). *Sites de redes sociais mais famosos em todo o mundo, classificados por número de usuários ativos (em milhões)*. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> Acedido em: 24 jul. 2017.
- Smith, D. (2013). *Zygmunt Bauman: prophet of postmodernity*. New Jersey, US: John Wiley & Sons.
- Smith, K. (2007). What is digital marketing? Disponível em: <http://digitalmarketing101.blogspot.com/2007/10/what-is-digital-marketing.html> Acedido em: 24 abr. 2017.
- Stark, L., & Crawford, K. (2015). The conservatism of emoji: Work, affect, and communication. *Social Media + Society*, 1(2), 2056305115604853.
- Veloso, C., Lara, J. E., Vale, E., & Pereira, J. R. (2016). Estado da Arte da Publicação Nacional e Internacional sobre Neuromarketing e Euroeconomia. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(1), 28-41.
- Sousa, J. L. da R. (2008). *Modelo de planeamento de sistemas de informação para a era da colaboração, a era WEB 2.0* (Doctoral dissertation, Universidade do Minho). Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=2ahUKEwi028CZ1cLdAhVJLBoKHfU7AYQQFjACegQICBAC&url=https%3A%2F%2Frepositorium.sdum.uminho.pt%2Fbitstream%2F1822%2F9490%2F1%2Ftese%2520de%2520mestrado%20Jos%205C3%25A9%2520Lu%25C3%25ADs%2520Sousa.pdf&usg=AOvVaw3T6C3v61YfUAV0Eu6Zd3cl> Acedido em: 10 out. 2016.
- Sousa, J. P. (2003). *Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e da mídia*. Porto, PT: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Souza, A. L. S. D., & Danilevicz, A. de M. F. (2014). Concepção de modelo de negócio de startup: um estudo sobre a aplicação do modelo de desenvolvimento de clientes. *Repositório*

Digital UFRGS. Porto Alegre, BR. Disponível em:  
<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/103734> Acedido em: 07 jul. 2017.

Souza, F. N., Costa, A. P., & Moreira, A. (2011, May). Análise de dados qualitativos suportada pelo software webQDA. In: *Atas da VII Conferência Internacional de TIC na Educação: Perspetivas de Inovação* (pp. 49-56).

Stinchcombe, A. L. (2005). *The logic of social research*. Chicago, US: University of Chicago Press.

Stinnett, R. C., Hardy, E. E., & Waters, R. D. (2013). Who are we? The impacts of anthropomorphism and the humanization of nonprofits on brand personality. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 10(1), 31-48.

Sugai, M., Bezerra, J. S., de Azevedo, P. K. U., dos Santos, L. G., Barbalho, G. F., de Oliveira, F. A. A., & de Sousa, M. V. S. (2013). Design Thinking: uma nova forma de pensar. *QUIPUS*, 2(2), 31-40.

Thompson, J. B. (2011). *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa* (9. ed.). Petrópolis, BR: Editora Vozes.

Thomson, K., & Tarodo, A. R. (2000). *El capital emocional*. Madrid, ES: ESIC Editorial.

Tigre, P. B. (2006). *Gestão da inovação*. Rio de Janeiro, BR: Campus.

Toffler, A. (1980). *The third wave*. New York, US: Morrow.

Toffler, A. (1980). A terceira onda: a morte do industrialismo e o nascimento de uma nova civilização. Rio de Janeiro, BR: Editora Record.

Torres, C. (2009). *A bíblia do marketing digital*. São Paulo, BR: Novatec.

Touraine, A. (1969). *La Societe post-industrielle*. Paris, FR: Denoel.

Treacy, M., & Wiersema, F. (1997). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. New York, US: Basic Books.

Tremarin (2017). *H2H – As novas relações de negócios*. Disponível em:  
<https://ecommercenews.com.br/artigos/cases/h2h-as-novas-relacoes-de-negocios/>  
Acedido em: 24 ago. 2017.

Trinta, A., & Nogueira, I. (2013). *Teorias da comunicação: o pensamento e a prática da comunicação social* (Vol. 1). Rio de Janeiro, BR: Elsevier Brasil.

Turban, E., Leidner, D., McLean, E., & Wetherbe, J. (2008). *Information Technology for Management* (With CD). New Jersey, US: John Wiley & Sons.

- Turban, E., Leidner, D., Mclean, E., & Wetherbe, J. (2010). *Tecnologia da Informação para Gestão: Transformando os Negócios na Economia Digital*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- USP, Cisco. Digital Trends. In: Hamman, R. (2010). 10 tecnologias que mudaram a década. *Tecmundo*. Disponível em: <http://m.tecmundo.com.br/lcd/5785-10-tecnologias-que-mudaram-a-decada.htm/>. Acedido em: 10 fev. 2016.
- Van Belleghem, S. (2015). *When digital becomes human: The transformation of customer relationships*. London, UK: Kogan Page Publishers.
- Van Deursen, A. J., & Van Dijk, J. A. (2009). Improving digital skills for the use of online public information and services. *Government Information Quarterly*, 26(2), 333-340.
- Verma, D. P. S., & Varma, G. (2003). On-line pricing: concept, methods and current practices. *Journal of Services Research*, 3(1), 135.
- Vermesan, O., Friess, P., Guillemin, P., Gusmeroli, S., Sundmaeker, H., Bassi, A., & Doody, P. (2011). Internet of things strategic research roadmap. *Internet of Things-Global Technological and Societal Trends*, 1, 9-52. Disponível em: [http://www.internet-of-things-research.eu/pdf/loT\\_Cluster\\_Strategic\\_Research\\_Agenda\\_2011.pdf/](http://www.internet-of-things-research.eu/pdf/loT_Cluster_Strategic_Research_Agenda_2011.pdf/). Acedido em: 03 mai. 2017.
- Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I. K., Lucena, B., & Russo, B. (2012). *Design Thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro, RJ: MJV Press. 162p.
- Vickery, G., & Wunsch-Vincent, S. (2007). *Participative web and user-created content: Web 2.0 wikis and social networking*. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).
- Wadsworth, B. J., Rovai, E., & Maluf, M. R. (1992). *Inteligência e afetividade da criança na teoria de Piaget*. São Paulo, BR: Editora Pioneira.
- Weber, M. (1995). *Metodologia das Ciências Sociais* (2. ed). Rio de Janeiro, BR: Cortez Editora; Campinas, BR: Editora da UNICAMP.
- Weber, M. (2001). *Ciência e política: duas vocações* (Coleção Obra-prima de cada autor). São Paulo, BR: Martin Claret.
- Weber, M. (2009). *From Max Weber: essays in sociology*. London, UK: Routledge.
- Wegner, D. M. (1995). A computer network model of human transactive memory. *Social cognition*, 13(3), 319-339.
- Weiser, M. (1991). The computer for the 21thcentury. *Scientific American*, 265(3), 94-104.



- White, H. (1980). The value of narrativity in the representation of reality. *Critical inquiry*, 7(1), 5-27.
- Whitehead, A. N. (2006). *A ciência e o mundo moderno*. São Paulo, BR: Editora Paulus.
- Wichmann, J. (2014). *Comunicação nas Micro e Pequenas Empresas: uma análise das práticas e estratégias comunicacionais* (Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de São Paulo). Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/700/1/JanainaWichmann.pdf> Acedido em: 10 jan. 2018.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies - Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. New York, US: Free Press.
- Wind, Y., Mahajan, V., & Gunther, R. E. (2003). *Marketing de convergência: estratégias para conquistar o novo consumidor*. São Paulo, BR: Pearson Education do Brasil.
- Wu, X., Zhu, X., Wu, G. Q., & Ding, W. (2014). Data mining with big data. *Ieee transactions on knowledge and data engineering*, 26(1), 97-107.
- Xavier, A. (2015). *Storytelling: histórias que deixam marcas*. (1 ed.). Rio de Janeiro, BR: Best Seller. Disponível em: <https://www.travessa.com.br/ebook-storytelling/eBook/1c8a3094-d1ef-48ca-b359-878ef6fcca17> Acedido em: 25 set. 2015.
- Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), 179-188.
- XPLANE solutions (2017). *Empathy Map*. Disponível em: <http://x.xplane.com/empathymap> Acedido em: 13 ago. 2017
- Yang, D. L., Liu, F., & Liang, Y. D. (2010, December). A survey of the internet of things. In *Proceedings of the 1st International Conference on E-Business Intelligence (ICEBI2010)*. Paris, Amsterdam, Hong Kong, Beijing: Atlantis Press.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- YouTube (2012). *Fiturtech '12 Be different captando a tus clientes con Kike Sarasola, Presidente de Roommate Hotels*. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=QSqaXtVVTj8> Acedido em: 4 set. 2016
- Zahra, S. A., & O'Neill, H. M. (1998). Charting the landscape of global competition: Reflections on emerging organizational challenges and their implications for senior executives. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 13-21.
- Zaltman, G. (2003). *Afinal, o que os clientes querem*. Rio de Janeiro, BR: Campus, 368.

## **APÊNDICES**



Apêndice 1 - Grelha de Entrevista com a Gestão da Empresa

TEMÁTICA	PERGUNTAS	INFORMAÇÃO PRETENDIDA
Caracterização da empresa	Nome da empresa, data em que foi fundada e área de atividade? Número de funcionários da empresa? Cargo desempenhado na empresa? Formação?	Conhecer o ambiente de negócios
Modelo de negócios	A empresa utiliza que canais (online/offline) para se comunicar com o público? Há quanto tempo a empresa está presente nesses canais? Utiliza ou utilizava outros tipos de comunicação convencional? (Jornais, Rádios, televisão, outros). Se sim, quais e, que vantagens destes em comparação as redes sociais? Do orçamento para o marketing e comunicação, quanto dinheiro (%) vai para os canais digitais (redes sociais, site, blog e etc.) e quanto para os canais convencionais (rádio, tv, jornal, sinalização, decoração, entregadores e etc.)? Esse investimento foi feito em que mercados (Brasil, Portugal ou outros) e segmentos (perfis)? Quais motivos levaram a empresa a estar presente nas redes sociais? Considera essa presença importante? Porque? Houve alguma necessidade de estar em uma nova rede social ou usar mais uma do que outra? Qual a maior dificuldade que sentiu ao aderir as redes sociais?	Descobrir como a empresa gere a comunicação. Suas ações e seus objetivos.
Estratégias	Qual a forma que a empresa é gerida nesses meios de comunicação digitais e convencionais (redes sociais, site, jornais, espaço físico)? Existe uma estratégia, por exemplo na linguagem, uma história, uma temática ou personagens? Quanto tempo dedica à gestão das redes sociais por dia/semana? Que tipos de conteúdo são colocados nas páginas? (Informativo, educacional, emotivo, produtos, entretenimento, outros). Qual a postagem mais relevante e em que canal? Atribui isso por quais métricas? (likes, compartilhamentos, comentários ou outros). Pretende manter, diminuir ou aumentar o investimento (tempo/dinheiro) em comunicação pelas redes sociais? A comunicação online reflete as ações do offline da empresa? Se não, o que falta?	Conhecer as atuais estratégias de comunicação.
Empatia e Afetividade	A empresa gerencia o feedback dos “posts” que os consumidores deixam nas suas páginas? De que forma? O público interage com a empresa no sentido de colocar questões e colaborar com algum tipo de conteúdo? Existe a preocupação de responder a essas perguntas ou sugestões? Desde a criação das páginas nas redes sociais, considera que o público tem um maior contato com a empresa? Considera que neste momento o público tem maior conhecimento acerca da empresa? Sem as redes sociais era mais difícil se comunicar com os consumidores? Se pudesse definir o relacionamento dos consumidores com a empresa em um sentimento, qual seria? Qual sentimento que a empresa gostaria de passar? Imaginando características humanas para a empresa, como gostaria de ser percebido pelo seu público?	Perceber se essas estratégias são empáticas e afetivas



Apêndice 2 – Roteiro do Grupo Focal da Equipe de Colaboradores (Não participante da aplicação do modelo BAP)

TEMÁTICA	QUESTÕES DO ROTEIRO	INFORMAÇÃO PRETENDIDA
Características humanas de coisas não humanas (personificação, antropomorfização/arquétipos/persona)	O que vocês entendem como características humanas?	Quais características humanas atribuem ao restaurante
	Vocês costumam dar essas características a alguma coisa que não seja humana? (Seja uma colher de pau, uma varinha mágica, uma bicicleta, um móvel) E vocês acham que fazem isso porquê?	
	Pensando nessas questões de humanizar coisas não humanas, se o Saladas + fosse uma pessoa, que características humanas vocês lhes dariam?	Como a empresa se percebe
Afetividade e empatia	Vocês acham que essas características têm a ver com a história do Saladas +? Vocês conhecem essa história?	Elo com histórias de empresas e da empresa. Percepção da empatia ao contar a minha história (Facilitadora)
	O que vocês sentiram quando eu me apresentei e falei um pouco da minha história?	
Histórias	Vocês como consumidores gostam de saber dos "porquês" das histórias de como empresas surgem?	Quais os sentimentos de cada um, ligados a empresa.
	Se pudessem definir a relação de vocês com o Saladas + em um sentimento, qual seria?	
	Qual a situação ideal de atendimento para vocês? O que mais apaixonava vocês quando vão fazer uma compra?	Enquanto clientes



## Apêndice 3 – Inquérito online do consumidor

## Comunicação do Restaurante Saladas +

No âmbito do Doutoramento em Turismo da Universidade de Aveiro está em desenvolvimento uma investigação acerca de um modelo afetivo para a gestão da comunicação de empresas. A empresa que se disponibilizou para fazer parte desta investigação foi o Restaurante Saladas +.

Para tanto, pedimos sua colaboração no sentido de que possa reservar um tempo para responder essas questões. O preenchimento do inquérito é fácil e rápido, demorando em média 8 minutos. A presente investigação pretende obter informações acerca da percepção do consumidor sobre a comunicação do restaurante Saladas + relativamente aos aspectos afetivos e empáticos. Por essas questões, o inquérito não deve ser respondido por quem não tiver regularidade no restaurante.

Será garantida total confidencialidade dos dados recolhidos, sendo estes apenas utilizados no âmbito desta investigação científica. Os resultados estarão disponíveis na Biblioteca da Universidade de Aveiro, quando a investigação tiver terminado.

Agradecemos desde já a sua participação!

\*Obrigatório

### Dados Pessoais

Perfil do consumidor

#### 1. Sexo \*

*Marcar apenas uma oval.*

Feminino

Masculino

#### 2. Idade \*

*Marcar apenas uma oval.*

<30

31-44

+ 45

#### 3. Nacionalidade \*

\_\_\_\_\_

#### 4. Profissão \*

\_\_\_\_\_

## Percepção da comunicação do restaurante Saladas +

#### 1. Como tomou conhecimento do Restaurante Saladas +? \*

*Marcar apenas uma oval.*



- Ao passar na rua reparei no restaurante
- TV e/ou rádio
- Jornais e/ou revistas
- Pela Internet (Redes sociais, Site, Sites de entrega e etc)
- Indicação de amigos

## 2. Quais os motivos para escolher o Saladas +? \*

\* Máximo 3 opções

*Marque todas que se aplicam.*

- Pela alimentação saudável
- Por ser vegano (a)
- Por ser vegetariano (a)
- Por ter alguma intolerância alimentar (lactose, glúten e etc)
- Pelo atendimento
- Pela relação preço/qualidade
- Localização

## 3. Com que regularidade frequenta o restaurante? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 1 vez ao dia
- + 1 vez ao dia
- 2 vezes por semana
- 1 vez por semana
- 1 vez por mês
- < 1 vez por mês

## 4. Que tipos de meios de comunicação do restaurante conhece? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Telefone
- Aplicativos de entrega (NoMenu, SendEat)
- Facebook
- Instagram Site
- Presencial
- Todas

## 5. Quais os principais meios que utiliza para se comunicar com o restaurante? \*

\*Até 3 opções

*Marque todas que se aplicam.*

- Telefone
- Aplicativos de entrega (NoMenu, SendEat)
- Facebook
- Instagram
- Site Presencial

**6. Há outro meio de comunicação do Saladas + que gostaria de seguir ou interagir?**

**7. No meio de comunicação que utiliza, o que gostaria de ver mais vezes como conteúdo? \***

\*Até 3 opções

*Marque todas que se aplicam.*

- Entretenimento (Posts interativos, vídeos, TBT (*throw back thursday*), memes (imagem, vídeo, GIFs relacionados ao humor)
- Inspiração (Frases motivacionais, curiosidades, depoimentos, discursos)
- Educação (Dicas, cursos, vídeo aulas, matérias de blogs)
- Informação (Oferta de produtos e serviços, promoções, horários de funcionamento, feriados, férias)
- Feedback (Retorno da mensagem, diálogo, solução de problemas)

## Aspectos afetivos e empáticos da comunicação

"Afetividade" é entendido como a capacidade do ser humano de ser afetado positiva ou negativamente tanto por sensações internas como externas e a "Empatia", é um elemento cognitivo e emotivo para a compreensão das emoções dos outros.

**1. O que acha que falta às empresas para se ligarem com os seus consumidores de forma afetiva e empática? \***

\*Até 3 opções

*Marque todas que se aplicam.*

- Diálogo Autenticidade
- Linguagem informal
- Conteúdos que gere emoção
- Atendimento
- Comunicação onipresente (presente em todos os lugares ao mesmo tempo)
- Outro: \_\_\_\_\_

**2. Contar histórias é uma forma de comunicação que apela para os sentidos e emoções humanas: Nas histórias reais ou ficcionais o que costuma prender a sua atenção de imediato? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Perigo de vida (quando o ser humano corre perigo de vida, naturalmente, a percepção das coisas muda e ficam mais atentos a perspectivas de ampliar a existência buscando hábitos saudáveis e contrários a morte)

- Perpetuação da espécie (situações que evidenciam um relacionamento ou um sentimento de amor)
- Verdades humanas (tudo que se relaciona com coisas sinceras e profundas)

**3. Agora pense nas histórias de pessoas que começaram suas empresas com desafios, conflitos, acontecimentos improváveis, mas tiveram um desfecho de sucesso: Qual o sentimento que desperta em si? \***

\*Máximo 3 opções

*Marque todas que se aplicam.*

- Admiração ao ponto de me tornar fã
- Ligação/vínculo
- Motivação para vencer os meus desafios
- Emoção pela familiaridade de acontecimentos que já passei
- Nada, não sinto empatia por histórias de pessoas que começam empresas

**4. Nesse contexto de conhecer as histórias de como pessoas começam as suas empresas, gostaria de conhecer a história do Saladas +, sua "razão" de existir? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

**5. Se respondeu "Sim" na resposta anterior, especifique os motivos para querer conhecer a história?**

\* Até 2 opções e caso selecione a opção "outro" indique outra motivação

*Marque todas que se aplicam.*

- Por curiosidade, saber o "porquê" do conceito
- Para confiar e criar vínculo com os produtos e serviços
- Para saber qual a missão da empresa, o que ela busca e o que ela preza
- Para saber meu papel significativo na história e me sentir parte dela
- Outro: \_\_\_\_\_

**6. Considerando que a "razão" é associada à natureza humana e empresas são criadas por razões particularmente humanas: Se o Saladas + fosse uma pessoa, que características humanas lhe daria? \***

\*Nessa questão, características humanas é usado como uma figura de linguagem, entendida sempre que emoções, desejos, sensações, gestos físicos e de fala são apresentados no contexto de um ser inanimado. Use o seu pré conhecimento da filosofia que o Saladas + propaga e idealize alguém com essas características (Ex: Personalidade, identidade, fala, empatia, afetividade e etc)

*Marcar apenas uma oval.*

- Jovem, saudável, amoroso (a), comunicador (a) cativante, gosta de receber amigos em casa

- Maduro (a), vegetariano (a), carinhoso (a), adora cozinhar, gosta da casa cheia de familiares e amigos
- Idoso (a), vegano (a), tímido (a), prestativo (a), cozinha bem, vive para o trabalho e para a família
- Outro: \_\_\_\_\_

**7. Se pudesse definir seu relacionamento com o Saladas + em um desses sentimentos, quais seriam? \***

\*Até 3 opções

*Marque todas que se aplicam.*

- Amor Harmonia
- Empatia
- Satisfação
- Simpatia
- Carinho

**8. Tem interesse em participar de um "Grupo Focal" aprofundando essas questões? \***

\*O local previsto para a atividade é no próprio restaurante

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

**9. Se respondeu "Sim" na resposta anterior, indique sua disponibilidade e o número o "telemóvel".**

*Marque todas que se aplicam.*

- Manhã (10h-11h) Tarde
- (17h-18h) Noite (19h-
- 20h)

**10. Telemóvel** \_\_\_\_\_

Powered by





Apêndice 4 – Roteiro do Grupo Focal com Consumidores *Offline*

TEMÁTICA	QUESTÕES DO ROTEIRO	INFORMAÇÃO PRETENDIDA
Diálogo entre consumidor e empresa	O que vocês entendem por diálogo?	O que entendem como diálogo
	Com o avanço da Internet, quais mudanças na forma de diálogo entre empresas e consumidores ficam mais evidentes para vocês?	
	Ex: Imagens de diálogos: Cemitério, Room Mate, Zeca Aveiro, Pinguim (ponto frio), <i>Stories</i> UA, Curió, M&Ms. O que vocês destacam desses diálogos? Ex: linguagem, cenário, símbolos, humanização, criaturas, cultura, risco, responsabilidade social, humor...	Destques da nova narrativa
Coerência entre discurso e prática	Costumam ter esses diálogos humanizados com empresas (como se tivessem falando como outra pessoa)? Porque?	Como o consumidor quer dialogar
	Conseguem construir um relacionamento com empresas independente de suas marcas?	
Mascotes	Qual papel enxergam nas mascotes ou personagens fictícios? Chegam a percebê-los como humanos? Antropomorfizam?	
	Mas, quando as empresas não são coerentes na mensagem que pretendem passar, qual a reação de vocês? Ex: O caso C&A e a ideologia de gênero e as lojas possuïrem... Ex: O restaurante saladas mais vender Coca-Cola e canudo plástico...	Se posicionar perante polêmicas
Diálogo humanizado	Flexibilidade ou inclusão? Ou um instrumento de afirmação da personalidade da empresa, conferindo liberdade para que cada um possa ter livre arbítrio para falar sobre o que quiser. Costumam expressar a insatisfação nos meios de comunicação? Boicotam a empresa?	Empresas coerentes
	Acham que é possível uma interface dessas interações sociais humanizadas? (Virtual/presencial). Como?	Características humanas, leveza/criam vínculo



STORYTELLING SALADAS +  
(História fictícia baseada em história real)

Era uma vez...

Uma contabilista que morava em Oiã, uma freguesia portuguesa do concelho de Oliveira do Bairro, uma das mais populosas do distrito de Aveiro, a charmosa Veneza Portuguesa. Filha de Manuel e Idalina, irmã de outras três mulheres, Sandra, Patrícia e Paula. Esposa de Augusto e mãe de outras duas mulheres, Inês e Rute, para além dos seus relacionamentos, ela é simplesmente uma mulher, mas como todas as outras, cheia de poderes!

Desde muito jovem, conseqüente da recuperação e sobrevivência de uma doença grave do pai, essa mulher aprendeu em família os princípios filosóficos e o poder de uma alimentação saudável. Todos os dias ela sonhava em sair de dentro de um escritório para usar seus poderes para o bem. Mas, conciliar sonhos com poderes do bem, nunca foi uma receita fácil para seu ninguém. São muitos ingredientes, prato difícil de preparar!

Até que um dia, inspirada pelo poder curador da alimentação saudável e apoiada pela segunda mãe, Gladys, vegetariana com mais de 40 anos de experiência, decidiu colocar em prática esse sonho de espalhar o bem dessa receita. Só que ninguém contava que arrendar pudesse além de demorar alguns planos azedar. Em meio a essa situação e com medo de falhar na missão, apareceu um espaço disponível em Aveiro, enfim, tudo parecia se ajustar com o arredamento.

Mas, de repente, às vésperas do Natal de 2015, um desacordo entre locatários findou numa anulação de contrato e foi um Natal dos mais tristes de facto. Eis que, a mulher se viu numa situação de vários conflitos, voltar a trabalhar no que já não queria, dispensar o trabalho dos que estavam com ela e desistir do seu sonho. Foi quando, entre choro e vontade de desistir ela parou em frente a um espaço para se acalmar, só que ela nem imaginava que seus passos foram guiados até lá, no que hoje é um bocado do seu lar e, estava ali, apenas a esperar!

Foi assim que, essa mulher, a Manuela Cruz, a Nela, que nos atende com um sorriso doce no restaurante que hoje é a realização do sonho dela, deu vida ao Saladas +. Em 8 de março de 2016, no dia Internacional da Mulher, nascia pelas mãos de Mulheres Empreendedoras e Lutadoras, o jovem, saudável, amoroso, comunicador, que gosta de receber amigos em casa: Saladas +. Que giro! O sobrenome da mãe, Cruz.

Mas essa história não acaba por aqui, porque sonho é prato que desafia. Com quase um ano do jovem Saladas +, a Manuela passa por um grave acontecimento de saúde perdendo o olfato e alterando o paladar. Fogo! O improvável é mesmo um ingrediente surpresa que amplia as perspectivas de qualquer receita, mas olhando por outro lado, também a faz ser única. E é por isso, por entender que “a vida é muito curta para não ser vivida e saboreada” que quem convive com o Saladas +, reserva os sábados e os domingos para si. Esse prato é à Moda da Casa!

E desde então, elas e eles, a Gladys, as Martas Santos, Ross e Ferraz, a Miriam, a Delfina, a Raquel, o Francisco, a Joana e tantos mais, propagam que ser saudável vai muito além de apenas saladas, é mais (+), é a soma dos nossos com os vossos toques especiais! É também acreditar no poder das possibilidades, no poder da cura, no poder das pessoas, na atenção e simpatia, no carinho e satisfação, no diálogo e no tratamento humano que se serve com calor acolhedor.

Lá, nos sentimos em casa, tem até fotos nossas na parede! Conhecem aquelas casas de família que tem gato, cachorro e periquito? Pois bem, essa família agora tem a Sirigaita e o Frederico, a periquita e o gato que vão dar uma apimentada nessa história de receita de família!

Prepara a vossa receita a teu jeito, porque se tem alguma lição nessa história, é que não existe receita de vida perfeita, não se copia, se inventa e inventar receita, é com a gente mesmo!

Bem-vindos à minha família, eu sou o Saladas +!





Apêndice 6 – Ficha técnica do vídeo das gravações da persona Saladas + se apresentando ao destino Aveiro.

## **Ficha Técnica das Gravações do Vídeo Saladas +**

**Coprodução e Direção:** Michele Galdino Câmara Signoretti

**Produção, Direção e Edição:** Augusto Ygor de Farias Machado

**Narração:** Carlos Manuel Dias

**Equipamento:** Câmera DSLR Canon T5i, lentes 18-35 mm e 50 mm, microfone direcional e tripé.

**Planejamento de Gravações:** Dias 15/07, 16/07, 01/08 e 12/08.

**Sobreposição de Tipografias:** “HeartBeat in Christmas” e “Franklin Gothic Demi Cond”

**Trilha Sonora:** As músicas são da Biblioteca de Áudio do Youtube e não precisam de atribuição, podendo ser utilizada livremente.

Disponíveis em: <https://www.youtube.com/audiolibrary/music>

- Mysteries: Country e Popular/ Dramático, de Dan Lebowitz

- Pas de Deux: Trilha Sonora de Cinema / Inspiração, de Bird Creek.

### **Locação:**

- Imagens Internas: Áreas do Saladas +

- Imagens Externas:

0:38 – Ria de Aveiro

0:41 – 0:42 – Parque Infante Dom Pedro

0:43 – 0:44 – Escadarias “I LOVE AVEIRO” + Bicicletas BUGA

0:45 – 0:46 – Região do Farol da Barra

0:47 – 0:48 – Estação de Comboios de Aveiro

0:48 – 0:49 – Reitoria da Universidade de Aveiro

0:49 – 0:50 – Monumento dos Ovos Moles e Fábrica de Cerâmica

0:50 – 0:52 – Ponte dos Laços e Ria de Aveiro

1:00 – 1:03 – Moliceiro na Ria de Aveiro

*Augusto  
Ygor*





## Autorização de Uso de Imagem Completa

Eu, \_\_\_\_\_, abaixo assinado, concedo para livre utilização direitos sobre minha história, imagem e som da minha voz para as ações da proposta de um modelo *Business Affective Persona* - BAP de comunicação de empresas, que está sendo aplicado no restaurante Saladas + em contexto acadêmico para pesquisa de Doutorado em Turismo da aluna **MICHELE GALDINO CÂMARA SIGNORETTI** da Universidade de Aveiro. Os vídeos produzidos por **AUGUSTO YGOR DE FARIAS MACHADO** a qualquer tempo, autorizando, conseqüentemente e universalmente, sua utilização, em toda e qualquer exploração comercial, distribuição e exibição da obra audiovisual, por todo e qualquer veículo, processo, ou meio de comunicação e publicidade, existentes ou que venham a ser criados, notadamente, mas não exclusivamente, em cinema, televisão, TV por assinatura, TV a cabo, Pay per view, ondas hertzianas, transmissões por satélite, vídeo, vídeo laser, home vídeo, disco, em exibições públicas e ou privadas, circuitos fechados, aeronaves, navios, embarcações, assim como na divulgação e/ou publicidade do filme em rádio, revistas, jornais, cinema, televisão e internet, para exibição pública ou domiciliar, reprodução em Portugal/Brasil e no exterior, podendo as cenas do projeto em questão serem utilizadas para fins comerciais ou não, exibições em festivais ou outros meios que se fizerem necessários. Ficando proibida a divulgação das cenas, em qualquer meio de comunicação citado anteriormente, sem a autorização dos produtores.

Aveiro, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

\_\_\_\_\_  
Assinatura

\_\_\_\_\_  
Testemunha

Nome Artístico: \_\_\_\_\_

Nome Completo: \_\_\_\_\_

End: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_

CPF: \_\_\_\_\_



ENTREVISTA COM  
GESTORA DO RESTAURANTE SALADAS +  
28 de março de 2018

**CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

Nome da empresa, data em que foi fundada e área de atividade?

#1 Saladas + (MG sabores Lda.), 8 de março de 2016, restauração.

Número de funcionários da empresa?

#2 8 pessoas.

Cargo desempenhado na empresa?

#3 Gerente.

Formação?

#4 Contabilidade

**MODELO DE NEGÓCIOS**

A empresa utiliza que canais (online/offline) para se comunicar com o público?

#5 Facebook, Instagram, Telefone, Site, aplicativos de entrega de refeição NoMenu e SendEat e *face a face*.

Há quanto tempo a empresa está presente nesses canais?

#6 Há 2anos. Toda comunicação e publicidade começou com o início das obras.

Utiliza ou utilizava outros tipos de comunicação convencional? (Jornais, Rádios, televisão, outros).

#7 No início usei rádio e jornal.

Se sim, quais e, que vantagens destes em comparação as redes sociais?

#8 Não percebeu nada de especial era apenas para divulgar a inauguração.

Do orçamento para o marketing e comunicação, quanto dinheiro (%) vai para os canais digitais (redes sociais, site, blog e etc.) e quanto para os canais convencionais/ físicos (rádio, tv, jornal, sinalização, decoração, entregadores e etc.)?

#9 Digitais, nada. Convencionais e espaço físico conforme a necessidade.

Esse investimento foi feito em que mercados (Brasil, Portugal ou outros) e segmentos (perfis)?

#10 Portugal. Segmento saudável

Quais motivos levaram a empresa a estar presente nas redes sociais?

#11 Forma de aproximar as pessoas que infelizmente estão agarradas ao telemóvel.

Considera essa presença importante? Porque?

#12 Considero importante, mas tenho ressalvas. Por um lado, a aproximação das pessoas e a partilha de conhecimentos e informação, por outro, um certo receio e raiva pela apropriação do que é nosso ao perceber imitações e roubo de ideias. Depois de um tempo é que senti segurança para saber que o toque e sabor é nosso.

Houve alguma necessidade de estar em uma nova rede social ou mais em uma do que em outra?  
#13 Sim, Instagram porque reparei que os jovens recorrem mais a ela. Também pelos vídeos e *hashtags*.

Qual a maior dificuldade que sentiu ao aderir as redes sociais?

#14 Tempo para geri-las.

## **ESTRATÉGIAS**

Qual a forma que a empresa é gerida nesses meios de comunicação digitais e convencionais (redes sociais, site, jornais, espaço físico)?

#15 Meios digitais: o Site por hora está sem administração e as redes sociais eu gerencio todas e designo uma pessoa para o Facebook e outra para o Instagram.

Convencionais e físicos (conforme a necessidade). Telefone (Duas pessoas, uma para cada horário. Aplicativos de entrega de refeição (3 euros) (eles vêm buscar e se for necessário eu levo). Face a face (para contratação escolhe pessoas condizentes com a proposta do local).

Existe uma estratégia, por exemplo na linguagem, uma história, uma temática ou personagens?

#16 Não. Já tentei uma linguagem, eu falava na primeira pessoa. Não deu certo por causa do tempo.

Quanto tempo dedica à gestão das redes sociais por dia/semana?

#17 Antes, todos os dias, com o crescimento da empresa, de mês em mês.

Que tipos de conteúdo são colocados nas páginas? (Informativo, educacional, emotivo, produtos, entretenimento, outros).

#18 Informativo, educacional mais ou menos, emotivo menos, produtos sempre. *Face a face* todo dia coloca os menus na lousa do lado de fora do restaurante.

Qual a postagem mais relevante e em que canal?

#19 Teve 2 ou 3 no Facebook, não lembro qual.

Atribui isso por quais métricas? (*likes*, compartilhamentos, comentários ou outros).

#20 Pela quantidade de *likes* e pelos comentários.

Pretende manter, diminuir ou aumentar o investimento (tempo/dinheiro) em comunicação pelas redes sociais?

#21 Aumentar.

A comunicação online reflete as ações do offline da empresa?

#22 Não...ainda não. Se não, o que falta? Tempo e compromisso.

## **EMPATIA E AFETIVIDADE**

A empresa gerencia o feedback dos “posts” que os consumidores deixam nas suas páginas?

#23 Sim.

De que forma?

#24 Tento responder sempre.

O público interage com a empresa no sentido de colocar questões e colaborar com algum tipo de conteúdo?

#25 Alguns.

Existe a preocupação de responder a essas perguntas ou sugestões?

#26 Sim, dou um retorno, sigo algumas sugestões e muitas vezes faço um prato ou sobremesa a pedido.

Desde a criação das páginas nas redes sociais, considera que o público tem um maior contato com a empresa?

#27 Sim, mas a comunicação pessoal, o *face a face*, é muito mais forte no relacionamento com meus consumidores.

Considera que neste momento o público tem maior conhecimento acerca da empresa?

#28 Sim. Pela maneira como as pessoas enxergam os princípios religiosos e de saúde. A filosofia da empresa é aceita.

Sem as redes sociais era mais difícil se comunicar com os consumidores?

#29 Facilita muito pela substituição da escrita por imagens. Todos os dias posto no Facebook o cardápio do dia.

Se pudesse definir o relacionamento dos consumidores com a empresa em um sentimento, qual seria?

#30 Agradecimento. Pelo restaurante estar localizado nas imediações da Universidade, das residências universitárias, hospitais, recebo muitos pais, idosos, enfermos e estudantes, agradecendo pela alimentação saudável, pela atenção, conversa e tratamento acolhedor.

Qual sentimento que a empresa gostaria de passar?

#31 O sentimento que tento passar, é de que é possível nos alimentarmos de maneira saudável e econômica. É uma necessidade no dia a dia das pessoas. Ser saudável vai muito além de apenas saladas. Por isso a escolha do nome Saladas +.

Imaginando características humanas para a empresa, como gostaria de ser percebido pelo seu público?

#32 Coração enorme que todos os clientes possam caber. Um abraço em que as pessoas tenham carinho e acolhida.



## Business Affective Persona - BAP Michele Signoretti

Emitido por c.michele



---

### Grupo Focal

#### Colaboradores

Realizado no dia 24 de abril 2018

Local: Nas instalações da empresa Salada+

Horário: às 17h

Participantes: 7 colaboradores

Tempo total do GF: 00:35:20

Legenda: "R" de respondentes na sequência numérica das primeiras falas.

R1: Rute; R2: Mirtes; R3: Gabriela; R4: Clovis; R5: Damaris; R6: Mara; R7: Mônica

#1 00:07:39 - 00:09:52

Moderadora: Apresentação pessoal (história), explicação da atividade para o grupo (regras e autorização de filmagem) e início da atividade.

#2 00:10:01 - 00:10:09

Moderadora: Eu queria começar com a primeira pergunta dizendo, o que vocês entendem como características humanas?

#3 00:10:10 - 00:11:06

R1: Empatia. R2: Os sentimentos, a capacidade de sentir que os robôs não conseguem ter, até consegue ter um certo raciocínio, mas os robôs conseguem pensar, mas não conseguem sentir, eu acho, acho não, não são capazes.

#4 00:11:06 - 00:11:37

Moderadora: E você R3 o quê que acha? O que você acha que são características humanas? O que difere a gente de coisas? R3: elas já disseram, é os sentimentos, não é. Moderadora: R4? Eu dizia que era a profissão, mas não é assim nada de especial.

#5 00:11:37 - 00:12:14

R5: eu acho que também, além dos sentimentos, além de tudo isso, é o simples fato de nós conseguirmos entender e compreender que nós somos racionais e ao sermos racionais conseguimos lidar com outros seres humanos a nossa volta, com os quais nós temos que nos adaptar.

#6 00:12:14 - 00:12:25

R5: não são eles que tem que se adaptar a nós, mas nós que temos que nos adaptarmos a eles (seres humanos): Moderadora: E vocês acham que essas características podem ser atribuídas a coisas?

#7 00:12:25 - 00:13:11

Moderadora: a coisas não humanas? R5: as coisas não têm vida. Moderadora: Mas, digamos assim, vocês dão, de repente um nome, um apelidinho a uma bicicleta, a uma colher de pau, a um bichinho? R6: com os animais sim. R1: isso vai de encontro com aquilo que a R2 estava a dizer.

#8 00:13:11 - 00:13:51

R1: os sentimentos que a gente coloca nas coisas, dependendo daquilo que eu estou a fazer, se eu gostar, eu alinho a trabalhar. Aqui no Saladas + muito especificamente com alimentos, não é, não são humanos, não é o nosso animal de estimação, mas dependendo do meu sentimento, que eu coloco naquilo que estou a fazer, eu vou gostar daquilo, eu vou, eu falo por mim, porque também gosto daquilo que estou a começar a me aventurar-me e sai das minhas mãos com carinho, pode sair melhor ou pior, mas o meu carinho eu coloquei lá todo.

#9 00:13:51 - 00:15:04

R1: eu acabo por ter um sentimento e falo para as outras pessoas com o sentimento daquilo que eu fiz e não é que tenha vida, digamos assim. Moderadora: mas você atribui algumas características aquilo que você construiu? R1: Sim. Moderadora: você deu a humanidade aquilo a partir do momento que você teve uma relação com essa comida? R1: sim. Humanidade muito entre aspas, não é? Mas um sentimento eu depositei naquilo. Por exemplo, a R3, nos bolos, eu sei o amor que ela faz os bolos, eu falei na R3, ninguém me leve a mal, por favor, mas é uma pessoa que eu tive muito perto nessas últimas semanas e vejo o amor e o carinho que ela coloca ao fazer as coisas, o empenho, pronto, é um exemplo só. Mas é, lá está, aquilo que a gente faz no nosso dia a dia vai pender o sentimento que eu vejo lá, se eu faço algo que me satisfaça, sim, eu consigo, não queria dizer humanizar, penso que não é a palavra correta.

#10 00:15:04 - 00:17:09

R1: Mas consigo dar um tipo de vida. Moderadora: Percebam que não são só vocês. Vou mostrar uns exemplos para vocês. Quem lembra desses filmes, animais, empresas e até países que também atribuem características humanas a suas identidades e personalidade. O Galo de Barcelos, o que que representa para vocês?

#11 00:17:09 - 00:17:44

R3: Um símbolo da terra. Moderadora: para nós brasileiros é uma representação da cultura de vocês. Aqui na bandeira eu consigo ver a questão dos brasões, da realeza, da monarquia a questão dos castelos, que difere, que mostra um pouco quem Portugal é, concordam? Todos observam e concordam. Balançam a cabeça que sim.

#12 00:17:44 - 00:18:27

Moderadora: Bem, o nome dado a essa característica toda que a gente está falando, é antropomorfização, e ela é muito específica do ser humano, o ser humano é que tem essa capacidade de dar características humanas a não coisas não humanas. Então, pensando nessas questões de humanizar coisas não humanas: Se o Saladas + fosse uma pessoa, que características humanas vocês enxergariam nele?

#13 00:18:27 - 00:19:05

R1: Uma comunicação ativa, uma pessoa comunicativa. R6: Simpático. R7: Carinhosa. R4: Saudável. R2: lá, está, carinho, simpatia, estar sempre disposto a ajudar...

#14 00:19:05 - 00:19:30

R2: ...O outro. R5: alguém, alguém que se identifica comigo própria, identificando comigo significa que há abertura, ao haver abertura de algo, ao haver abertura de algo, sinto-me bem.

#15 00:19:30 - 00:20:27

Moderadora: Bem, pensando por essa ótica de que o Saladas + tem características humanas também. Vocês acham que essas características têm a ver com a história do Saladas +. Vocês

conhecem a história? Todos interagem com acenos com a cabeça entre sim e não. R5: Eu acho que o Saladas + foi crescendo como uma criança, foi engatinhando primeiro, teve as descobertas dos quês e dos porquês e agora está já está na fase *teenager*.

#16 00:20:27 - 00:21:55

Moderadora: Bem, então essa história, a gente percebe que desperta alguns sentimentos na gente, quando eu perguntei, vocês conhecem, eu vi vocês, assim, quem conhece, parece que vem um brilho lá atrás como quem diz: é foi difícil, tem algum porquê atrás. Quais são esses sentimentos que despertam em vocês que conhecem a história do Saladas +? R3: que vale a pena o sacrifício, começamos do zero e hoje vamos onde vamos e ao grupo também. Moderadora: a R1 disse algo bem legal: nós somos parte dessa história. Vocês se sentem parte dessa história? R1: apesar de não trabalhar, trabalhar, acompanhei desde o início e acabo por sentir muito carinho, sinto-me bem aqui, sinto que faço um bocadinho parte.

#17 00:21:55 - 00:22:32

R1: meu trabalho não é aqui, mas sinto-me acarinhada e sinto-me que faço também um bocadinho parte, mas quando ouço falar do Saladas +, na parte do meu acompanhamento inicial, além da palavra empreendedorismo, tenho que pensar em duas coisas: é mulheres lutadoras, muito, que não baixam os braços e o espírito de equipa e sacrifício constante sempre, sem dúvida.

#18 00:22:32 - 00:23:18

R1: cada uma a sua maneira procura arregaçar as mangas e a sua maneira, com as suas características e o R4. R4: várias mulheres e só eu de homem. R1: é fundamental também.

#19 00:23:18 - 00:25:33

Moderadora: Alguém quer colocar mais alguma coisa sobre essa questão? Agora eu vou perguntar o que vocês sentiram quando eu me apresentei e falei um pouquinho da minha história? R3: uma lutadora, está com o seu projeto sim senhora. R4: não ter o esposo cá. R7: em senti vontade de te abraçar. R6: deve ser difícil está tanto tempo separados. R5: na parte emocional, tocou-me bastante, porque eu já vivi essa história, e como já vivi essa história comecei a me ver e ao me ver, não é fácil, não é impossível, mas tem muito pelo meio para atravessar. R1: eu também já tive um bocadinho assim e pensei, meu sentimento foi ternura e carinho por ti, pelo sacrifício e pensar realmente quando a gente tem um objetivo, arregaça as mangas e enfrenta, apesar das coisas menos boas. Moderadora: então vocês sentiram uma certa conexão comigo.

#20 00:25:33 - 00:27:53

Moderadora: Vocês como consumidores gostam de saber dos "porquês" das histórias de como empresas surgem? Todos: Sim. Moderadora: E vocês gostam por quê? R3: porque por exemplo, uma vez eu li uma entrevista do dono do pingo doce, uma palestra que ele teve com um jornalista nosso e emocionou-me pela maneira como ele falou. Ele dizia que começou do zero, foi para a Alemanha, ele e a esposa, começou como quase todos começamos, e que foram trabalhar e viviam num quarto que era a sala, a cozinha, quando comiam, a sala era a cozinha, cozinhavam. Pagavam muito, naquela altura era muito de maneira que ele queria fazer a vida dele, o sonho dele era para já, fazer a vida dele e realizou-se. O sogro da mulher dava um dinheiro para ajudar nas despesas e o negócio dele era investir, investir. E o jornalista perguntou dos empregados e ele disse que os empregados é o meu viver. Hoje é o que é. E aquilo mexeu comigo, disse assim, é um lutador sim senhor, começou do zero. Pessoa simples.

#21 00:27:53 - 00:28:55

R3: .... Isso ficou gravado na minha mente. R4: e eu, como ajudante entre aspas, um trabalhador dessa casa, também sou cliente, também já fui cliente e vejo que as pessoas se dão bem, sou um curioso, escuto as pessoas a falar, isso também é muito importante, é o lado de cá e para essas pessoas elas não gostam só das pessoas e para essas pessoas não é só a comida que é boa, as pessoas gostam de vir aqui, porque são humildes, são simpáticas e isso também pende, não é só o produto em si, o produto é essencial sem dúvida nenhuma mais a união das pessoas e a simpatia e tudo, tudo envolvendo isso já ficam satisfeitas, percebe, porque há muitos restaurantes bons mas as pessoas são antipáticas e não vão lá. As pessoas aqui são um bocado família, isso é tipo de coisa que as pessoas gostam disso.

#22 00:28:55 - 00:30:25

R4: Se continuar assim tem mais frutos. Moderadora: se vocês fossem definir a relação de vocês com o Saladas + em um sentimento, qual seria? R7: Amor. R4: Orgulho. R5: Alegria. R1: eu pensei no amor, mas o carinho e o orgulho também, sinceramente, porque eu vi o crescimento. R6: Eu acho que também é um bocado de orgulho e amor, quando vim para cá só tinha as duas salas lá do outro lado e agora cresceu para esse lado e é um orgulho, é bom. R3: é um orgulho. R5: eu disse alegria, porque o amor envolve muita coisa, envolve alegria, sinto alegria quando trabalho, quando faço e quando entrego.

#23 00:30:25 - 00:33:08

Moderadora: Qual a situação ideal de atendimento para vocês? O que mais apaixona vocês quando vocês vão fazer uma compra? R5: atendimento. R7: Simpatia das pessoas atendendo. Moderadora: é isso que define entre comprar ou não? R1: Atenção que a pessoa dedica. R5: principalmente se não sabe onde estar determinado artigo que se faz buscar e se pergunta a alguém aonde estar e muitas das vezes ou por pressa ou sei lá, por preocupação ou porque tenham metas a alcançar, não são tão simpáticos quanto isso, por isso simplesmente já não compro e saio, vou para outro lado. Isso não gosto que aconteça comigo e provavelmente os outros que vão a loja também não gostam que isso aconteça com eles, eu costumo dizer não façam aos outros aquilo que tu não gostas que façam a ti. R1: Só por causa da atenção muito propriamente, eu vou dar um exemplo, não aqui do Saladas +, mas eu sou cliente assídua do *Starbucks*, não pela qualidade muito menos pelo preço, e sim mais pela equipa, é porque uma equipa tão fantástica, dá uma atenção tão genuína ao cliente e uma simpatia e um carinho tão grande e cria uma relação com eles, não é só ir ali para beber o café. É muito industrializado, mas uma equipa conseguiu humanizar de tal maneira aquele espaço que a vontade de ir ali é só para estar com eles. Moderadora: Muito obrigada por terem participado, agora eu quero dar um abraço em cada um.

RECONDUZIR O GRUPO – SÍNTESE - AGRADECIMENTOS

## Business Affective Persona - BAP Michele Signoretti

Emitido por c.michele



### Grupo Focal Consumidores

Realizado no dia 15 de maio de 2018

Local: Nas instalações da empresa Saladas+

Horário: às 19h30

Participantes: 4 consumidores (Maria, José, Tiago e Paulo) Obs.: 2 ausentes

Tempo total do GF: 1:36:05

Legenda: "R" de respondentes na sequência numérica das primeiras falas.

R1: Maria; R2: José; R3: Tiago; R4: Paulo.

#1 00:00:00 - 00:06:20

Moderadora: Agradecimentos e apresentação. Explicação do objetivo do Grupo Focal, regras, objetivo e permissão para gravar. Objetivo de conversa sobre o processo do diálogo da persona empresarial. Então, eu gostaria de começar perguntando: O que vocês entendem por diálogo?

#2 00:06:20 - 00:07:58

R1: Diálogo é uma comunicação entre duas ou mais pessoas, não é, implica que haja mais de uma pessoa se não seria um monólogo. As pessoas, suponho eu, comunicar com respeito, trocar ideia, ter opiniões e podem chegar num acordo. R2: Eu não sei a definição técnica, mas acredito que seja como R1 falou de uma comunicação entre mais de uma pessoa e todas as pessoas poderem contribuir para a discussão e eu acho, se calhar também com num grau de igualdade da opinião de cada um tem a dizer, sem maior peso que a outra. R3: Para mim diálogo é uma conversa que envolve mais de uma pessoa também, e de contexto formal e informal onde todo mundo consiga se comunicar da mesma forma, na mesma linguagem. Moderadora: E vocês acham também que pode ser entendido como se fosse um sinônimo de conversa? R3: Para mim diálogo é uma conversa que envolve mais de uma pessoa também, e de contexto formal e informal onde todo mundo consiga se comunicar da mesma forma, na mesma linguagem. Moderadora: E vocês acham que o diálogo como se fosse um sinônimo de conversa pode ser entendido como uma conversa?

#3 00:07:58 - 00:09:11

R2: Tem a ver sim eu não se sinônimo, mas acho que o conceito é muito próximo. R3: Não, eu acho que o diálogo faz parte da conversa, que a conversa pode ser até ser mesmo gestual, ela pode ser através de expressar ou mesmo através da fala. O diálogo sim tem que envolver a fala. R2: E o diálogo de dois mudos? R3: Aí, eu acho que tem que envolver a fala. Moderadora: tem que envolver a fala e vocês acham que precisa? R3: Eu acho que ter sim. R2: Eu acho que não, um diálogo pode ser por SMS, por escrita, entre dois mudos, a linguagem de sinais, é uma língua. Moderadora: Verbal não verbal. R2: mas mesmo para ser verbal não precisa de fala, a escrita também não. R1: tem a ver um bocado com a definição, realmente a comunicação talvez englobe mais todas essas formas de falar, através da escrita, através do gestual. Se calar é um pouco mais, eu não sei a definição.

#4 00:09:11 - 00:10:39

Moderadora: Com o excesso de informação da era digital, é percebido nas pessoas muito além de transmitir que existe uma necessidade enorme de dialogar. As empresas estão tendo que se

adaptar a essa necessidade humana. Então eu pergunto: Com o avanço da Internet, quais mudanças na forma de diálogo entre empresas e consumidores ficam mais evidentes para vocês?

#5 00:10:39 - 00:12:24

R2: Eu acho que a maior diferença tem a ver justamente com o fato de ser um diálogo que antes não era, sobretudo com a Web 2.0 o consumidor passa a falar para a empresa também, não só receber. Então a empresa passa a ter um feedback direto do que estar funcionando ou não funciona, essa comunicação faz o papel também do que antigamente teria de ser feito por uma pesquisa de marketing mais formal. R1: Se calhar, o maior número de pessoas também, é mais abrangente, é mais difundido, através da internet, principalmente. Aliás, foi através da internet que eu conheci o Saladas + por isso é uma forma do maior número de pessoas trocar ideias.

#6 00:12:24 - 00:12:59

R2: Outra coisa também, é que acho que força as empresas a fazerem um conteúdo mais interessante, porque ao contrário da televisão, que era o meio mais tradicional de se comunicar com as pessoas. As vezes a pessoa estava lá e na hora do intervalo no máximo pode mudar de canal e tal, mas a pessoa é sempre necessariamente bombardeada com a mesma informação e tem pouca possibilidade de se esquivar daquilo. Na internet, a coisa tem que chamar a atenção da pessoa, por mais que você coloque patrocinado no YouTube, a pessoa pode assistir os quatro segundos e vai pular.

#7 00:12:59 - 00:13:56

R1: É mais focado se calhar. R3: concordo com tudo que falaram. R2: Claro, vão para os anúncios para os quais tem relevância, inclusive quando a gente chegar em casa e abrir o Facebook vai ter coisas sobre o Saladas +. R4: Chega. Moderadora: Apresentações e R4 justifica o atraso por motivos de ligações de vídeo chamada e o tema retoma a discussão de ferramentas de comunicação que facilitam o modo como nos comunicamos.

#8 00:13:56 - 00:17:24

Moderadora: Contextualiza a participação direta do consumidor e que o consumidor deixa de ser passivo no processo de comunicação. R4: Isso está chegando na política e acho que vai surgir um novo jeito de governar, de fazer política, de gerir. Na Noruega por exemplo, as pessoas todas fazem a declaração de imposto e aí a declaração de imposto fica tudo acessível para todo mundo, se eu quiser saber quanto o R2 ganha, é só pegar lá.

#9 00:17:24 - 00:21:18

Moderadora: Partindo do princípio de que empresas precisam estabelecer um diálogo com os consumidores, afinal, manter a atenção, a conexão, a afetividade e a confiança é algo construído dia a dia através da adoção de algumas práticas. Vou mostrar para vocês algumas práticas de diálogo de algumas empresas e vou pedir para destacarem os aspectos que mais chamam a atenção de vocês e cada um apresenta depois. Ex: Imagens de diálogos: Cemitério Jardim Ressureição, Room Mate, Zeca Aveiro, Pinguim (ponto frio), Stories UA, Curió, M&Ms. O que vocês destacam desses diálogos? Ex: linguagem, cenário, símbolos, humanização, criaturas, cultura, risco, responsabilidade social, humor...

#10 00:21:18 - 00:25:26

Moderadora: Quem quer começar? R2: Bem, o meu eu achei meio sem graça, mas pronto, a empresa M&Ms colocou e personificou o produto em uma situação em que os consumidores, se calhar possam se identificar com a "Miss Brow", está com uma pilha de papel, de relatório tipo muito ocupada. Talvez por que, sei lá, as pessoas estressadas no trabalho tenham mais vontade de comer um chocolate.

#11 00:25:26 - 00:28:40

R2: Os comentários parecem um pouco *fake*, não, eu não imagino alguém indo comentar isso, não funcionou se foi verdade. Aí depois tem esse, que foi no dia de Reis, o Burger King com aparentemente uma música que estourou na internet, eu já vi várias menções dela na internet.

R3: não é uma música, é uma frase e situação que aconteceu no Big Brother. Uma das participantes disse que a mãe sempre a incentivava com a frase: levanta a cabeça princesa se não a coroa cai. E o Burger King pegou a frase, usou isso, já que usa uma coroa e viralizou isso, aí pronto, adotou isso na publicidade dele. R2: Não por ser um programa de audiência, mais porque a frase estourou né? R3: o que eu vejo aqui no Bradesco, que é um banco brasileiro, usaram uma digital *influencer*, a Taynara Og, uma blogueira do Snapchat muito famosa do Brasil, usaram a imagem dela para atingir o maior número de seguidores que conseguiam. Era uma parceria com o evento de festival de música, o Lolla Palooza no Brasil. Usa as hashtags do evento e se for ver, todos os comentários estão direcionados para ela e não ao festival. A blogueira usa uma camisa de uma banda famosa, provavelmente a banda que ia tocar no último dia do festival.

#12 00:28:40 - 00:29:56

R3: A outra e do Ponto Frio, uma loja de departamento do Brasil, eu achei mais legal, eles usam uma data comemorativa para usar o pinguim mãe e o pinguim filho, aí também usam uma linguagem informal da mãe com a frase: Se eu for aí e achar, esfrego na sua cara! Usam as hashtags do dia das mães para atingir o máximo de pessoas, a linguagem com os emojis também, ela é muito utilizada. E aqui tem o risco do Instagram, da rede social, o risco que a mídia te dá, vários comentários de lindo perfeito, mas aparece o comentário de um consumidor, provavelmente insatisfeito, que colocou: Sem produto e sem estorno? Cadê meu retorno? Aí é um risco que a empresa corre.

#13 00:29:56 - 00:31:52

R1: É escolhi aqui, essa do Zeca Aveiro, suponho eu, que seja aqui de Aveiro, usaram aqui uma foto do Cristiano Ronaldo beijando um peixe. E fotos com o Cristiano aqui em Portugal, penso eu, há sempre alguém que acha muito interessante, querem saber o que se passa. E depois usaram aqui a hashtag, a frase: as invejosas vão dizer que é Photoshop, e as pessoas comentam com emojis, e depois uma coisa que já reparei, me rouba a atenção, são os *likes*, se tem muitos *likes*, eu penso deixa lá ir ver pode ser algo interessante. Isso também, penso eu, deva ser algo que favoreça as empresas. Depois tenho um outro exemplo aqui de um hotel.

#14 00:31:52 - 00:33:43

R1: Room Mate, com uma foto um tanto horrível na minha opinião (um rapaz deitado na cama com as pernas para cima), vejo muitos hashtags e as pessoas dão a sua opinião, várias opiniões e mais de 300 curtidas. R2: Sobre o Zeca, tu conheces o Zeca Aveiro, só para contextualizar, é um café com cervejas artesanais e eles usam esses peixes nas postagens, com cachecol e outras montagens com esses peixinhos e isso aí tem a ver a piada do *photoshop*. Moderadora: percebam que o peixe tem nome. R2 e R3: mas nessa postagem não. Moderadora: reparem que tem alguém que respondeu, que fala. R1, R2 e R3: Ah está, Maria Bonita. Moderadora: a Maria Bonita é a mascote do Zeca Aveiro.

#15 00:33:43 - 00:35:27

Moderadora: Fiquei sabendo que eles humanizam tanto a Maria Bonita quanto o Zeca Aveiro, eles fazem umas homenagens de música e dizem: O Zeca está em casa, acho uma humanização no contexto do diálogo deles, muito interessante. R1: Meu outro caso é outro do Hotel Room Mate, com mensagens, emojis e hashtags como caso anterior. Moderadora: Não sei se você percebeu, mas, os hotéis têm nome de gente. Como é o nome desse. R1: Larios e o outro, Grace. R4: Bom, o meu, aqui eu não entendi (caso: jardim da ressurreição - cemitério) ...

#16 00:35:27 - 00:36:19

R4: não sei, se isso é um cemitério, se for um cemitério amigo, esse dia 2 de novembro eu não sei o que que é. R3: é o dia dos finados no Brasil. R4 Bom enfim, se isso é para falar do dia de finados, sei lá eu não achei bom, para mim essa publicidade não é, difícil fazer publicidade com coisa funerária né, eu acho, e ainda mais querer fazer graça com isso, eu acho que é um pouco conflitante, assim, né na verdade, não está desrespeitando ninguém, mas, tipo sei lá. E essa daqui.

#17 00:36:19 - 00:37:07

R4: Mexa seu esqueleto aí colocaram uma moça correndo, é a mesma empresa o cemitério, colocaram uma moça negra correndo, enfim aí colocaram mexa o esqueleto, sei lá, acho que eles não estão fazendo uma comunicação muito...sei lá, não sei para mim não bateu isso aí. R4: Aí eu vi esse outro que é da universidade de Aveiro, é uma janela e aí não dá para ver se os planos estão para dentro ou para fora. Moderadora: Os post-Its estão para dentro.

#18 00:37:07 - 00:38:05

R4: é então, eles usaram a janela como se fosse vai, uma área de trabalho do computador, né, no caso Windows, enfim, aí é a janela da sala de empreendedorismo, aí tinha uma pessoa dizendo que certamente era do departamento de química que também deve fazer a mesma coisa. Não vi isso como uma propaganda. Moderadora: um diálogo, não? R4: eu vi como se fosse uma postagem mesmo normal, não parece uma propaganda, essa aqui parece alguma tentativa de campanha de alguma coisa que eles tão querendo fazer, a do cemitério. Aqui já não, aqui já está uma coisa, mais parece que alguém da própria Universidade. Moderadora: alguém conversando? R4: é uma comunicação um pouco melhor, eu acho.

#19 00:38:05 - 00:39:52

R4: isso aqui já é forçado, já é publicidade mesmo, não sei, do cemitério. Esse outro é uma publicidade que eu achei muito interessante, bem brasileira, já tem o apelo do humor, "vem provar o mijo do bode". R1: O que é isso? Moderadora: explica para R1. R4: Isso aqui é tipo um bar de lá e encham o bode de ...acho que Shop, não sei, é cachaça? Ah não sei. Aonde fica isso aqui? Moderadora: na minha cidade Natal, Rio Grande do Norte. R4: E aí, as pessoas tomam, achei interessante assim a proposta descontraída do bar, todo mundo meio que está na mesma *vibe* aqui, as curtidas, tem mesmo curtida. O engraçado isso, o que eu reparei é que essa aqui, não sei porque é novo ou é pequeno, não tem tanta curtida, mas todo mundo aqui está se comunicando legal, está curtindo aqui a postagem, se divertiu com o lance. Essa outra aqui que tem a publicidade, o que me chamou a atenção foi que ela tem uma tonelada de curtida, porque não sei, acho que isso é forçado, o cemitério tem 1400 curtidas e essa outra deles tem 600 curtidas e essa do bode mais divertido tem 300 e poucas e parece muito mais divertida. As pessoas tão se comunicando aqui na de 300 curtidas. R2: pode ser que eles tenham impulsionado a postagem. R4: é pode ser, eu não sei como funciona muito bem, até queria entender mais como é que funciona isso. Depois que o Facebook entrou eu só me dei mal.

#20 00:39:52 - 00:41:32

R4: eu era um dos caras assim que mais, quando a internet era livre, eu fui um dos tatuadores mais acessados do mundo, tipo, eu fiquei em primeiro lugar na página da organização, da tatuartes.org, e tinha um Flirq que a minha proposta era justamente para as pessoas poderem ver o meu trabalho, era uma época do Fotolog, não sei se vocês lembram? Fotolog era muito ruim as fotos, você colocava as fotos, e aí qualquer coisa que você colocava ficava pequeno, e aí não tinha qualidade e você tinha que aumentar e aí as fotos as pessoas. Era antes do Facebook, antes do Flirq e antes de tudo e as fotos eram muito ruim a qualidade, você tirava do celular e era aquele celular que não tinha qualidade também. R2: A maioria da galera nem tinha celular com câmera. R4: Tinha sim, aquele Sony e o grande lance do celular era tirar foto. E aí eu vi que



todos os tatuadores estavam fazendo aquilo por um lado. Até que um amigo meu, de uma puta empresa de São Paulo, disse para eu esquecer essa coisa de Fotolog e eu disse mais todo mundo está usando e ele disse, você não é todo mundo. Eu lembrei da minha mãe...

#21 00:41:32 - 00:42:51

R4: falei realmente não sou todo mundo e foi aí que eu comecei. Ele falou, você tem um diferencial, você consegue descrever, contar histórias, ser divertido, então não usa o Fotolog, usa esse Flirq aqui, experimenta ele, com isso eu consegui pegar uma proporção muito maior, porque minhas fotos podiam ser grandes e tal. Depois o Facebook entrou e aí me barrou, fechou a internet, a internet agora não é mais livre, agora é tudo pago e a gente está meio que refém do Facebook e do Instagram. Então, eu tenho muita vontade de que exista uma opção de rede social que seja realmente livre. O que eu vejo a internet hoje em dia é que voltou ao monopólio das pessoas que tão pagando, isso é muito perigoso, porque na verdade quem mais precisa, não é quem tem grana para pagar, é quem não tem grana para começar o negócio e precisa dessa luz, precisa desse holofote que a internet dava.

#22 00:42:51 - 00:44:25

R3. Olha, pronto, no que R4 não viu graça eu vi e queria falar. O caso do cemitério, assim, é mais aquela questão por exemplo, de como você ver as coisas, pode ver a postagem e o cemitério como uma coisa macabra, mas eles não estão mexendo com o sentimento de ninguém, porque eles estão usando da data que é dia dos finados, então é um feriado. Aqui na outra postagem, em relação a mexa o seu esqueleto, dia 28 de abril, tipo, eles estão também propondo que o cemitério também pode ser um local de caminhada e não é nada macabro, é um local normal. Esse cemitério é muito famoso no Brasil por essas ações, é um cemitério em Terezina. Outro caso, usa as músicas de sucesso, tipo "vai malandra" da Anita, ele sempre faz o jogo de situações com algo que está muito contemporâneo, ele pega situações bem atuais, força de expressão, o mote da situação para se comunicar, ele se comunica muito bem, faz jogo com as palavras, por isso atinge 1400 curtidas, 600.

#23 00:44:25 - 00:47:37

Moderadora: Mostrei esse diálogo do cemitério para outra pessoa antes de mostrar para vocês e a pessoa comentou, que humor negro. R4: eu adoro humor negro, mas eu não achei graça mesmo. R2: Eu penso sempre quando eu vejo essa publicidade de empresas funerárias me pergunto: Pô, será que se fosse eu quando um parente morrer, o pensamento de, vamos contratar aquela funerária divertida vai surgir? Vai ser massa?! R4: Mas ela pode estar na tua cabeça no momento em que você não estava. R2: tem esse lado positivo, por outro lado, como quase ninguém faz esse tipo de publicidade, aquela vai estar na tua cabeça, tu lembra daquela. R3: Você se prepara para tudo menos para a morte e a primeira coisa que vier na sua cabeça, você vai se lembrar. Aqui em Aveiro se eu morrer amanhã, eu não sei onde vou me enterrar? Moderadora: Vocês perceberam nesses diálogos que tem uma observação "PraCegoVer"? R3: Ah, a hashtag #PraCegoVer, bem, ela serve para o caso de você ter que descrever para alguém que não consegue ler, o que tem na imagem.

#24 00:47:37 - 00:49:31

R3: Se tu tens um deficiente visual na sua casa aí tu vais poder ler a descrição da imagem: jovem negra sorri enquanto corre com fones de ouvido. Ela usa uma camiseta e bracelete para o celular cor-de-rosa. Ao fundo, desfocada, uma vegetação verde. Tipo é uma forma de todas as pessoas terem acesso a mesma informação. A hashtag é muito utilizado pela Boticário, pelo Quem disse Berenice. Moderadora: eu não sabia, para mim é mais uma novidade dessa nova narrativa comunicacional. R4: Usando uma hashtag?

R3: Exatamente, por exemplo, você que é tatuador, pode usar e descrever total da tatuagem que você fez. Moderadora: Achei muito interessante como a comunicação acha estratégias para essa nova narrativa de inclusão, colaboração da era atual.

#25 00:49:31 - 00:51:12

Moderadora: achei muito interessante, porque nem sempre sabemos descrever algo, tipo esse bolo: é um bolo de chocolate, outra pessoa pode...R4: com nozes, maravilhoso, derrete na boca, fofo.... Moderadora: Percebem? Sua tatuagem, se eu fosse descrever é um dragão, um peixe, baiacu... olha o desastre! R4: Esse aqui é um sapo, o sapo Caurú do Japão que tem uma lenda por trás, é um sapo da sorte.

#26 00:51:12 - 00:51:50

R2: uma coisa que eu esqueci de falar aqui, quer dizer que eu anotei depois, é que isso também aparentemente faz alusão a campanha que estava viralizando da Burger King faz, eu não sei se na publicidade é transmídia também? Dá para ver pelos comentários que as pessoas comentam sobre a campanha na televisão. R3: Transmídia é a unificação e propagação de várias mídias.

#27 00:51:50 - 00:54:58

Moderadora: Uma coisa importante que eu vejo ressaltar na fala de vocês é a questão da humanização. Porque todos os diálogos são em primeira pessoa, utilizam os emojis, conversam de forma espontânea. Então, humanizar seria oferecer as pessoas mais um ator social disponível à conversação, nos casos que apresentei a vocês, surgem as bolinhas do M&Ms, o bode, a maria bonita que é uma sardinha, as estátuas do cemitério, a coroa do Burger king. Então elas são empresas humanizadas interessante e relevante o suficiente para envolver-se em diálogos espontâneos sem foco na característica comercial da comunicação de marcas. Vocês costumam ter esses diálogos humanizados com empresas (como se tivessem falando como outra pessoa)? Porque?

#28 00:54:58 - 00:56:33

R1: eu muitas vezes envio e-mails para algumas marcas, por exemplo, marcas de sapato, a perguntar por exemplo, se tem modelo novo e me vejo a falar como se fosse para uma outra pessoa singular, falo do quanto gosto dos modelos, peço que falem um bocadinho mais sobre os produtos. Eu as vezes penso que é uma empresa com milhões ou milhares de pessoas e eu estou a falar com apenas uma entidade particular, uma pessoa. Isso muito faço muito através da internet, isso acontece muito com o Saladas +, essa empatia, as vezes nem sei bem se é o produto ou a mensagem que passa, ou pelo que partilhamos. R3: Comigo já aconteceu muito com a Nestlé, eu sou viciado em Nescau, uma marca de achocolatado do Brasil.

#29 00:56:33 - 00:58:03

R3: e pronto, exatamente isso, eu entrei em contato com a Nestlé simplesmente reivindicando e querendo saber onde eu ia comprar Nescau aqui em Portugal e a sensação que a gente tem é de que realmente você é importante para a empresa porque o retorno que eu tive foi em menos de 24h. A empresa é enorme e podia passar despercebido meu e-mail, simplesmente sei lá, por não querer mudar o achocolatado que eu tomo no Brasil e querer ele aqui em Portugal, aí pronto, você começa a se sentir importante. E ao mesmo tempo que eles responderam dizendo que não comercializava aqui em Portugal, a empresa me deu um retorno de locais que vendem produtos brasileiros, recomendando e sugerindo outros achocolatados da Nestle. Eu mandei uma resposta agradecendo e chateado e responderam agradecendo. Mandei até o endereço do Brasil para o caso deles pensarem: ah ele é admirador mesmo e mandaram um caminhão de achocolatados para mim.

#30 00:58:03 - 00:59:53

R1: As empresas também têm essa preocupação de se aproximar muito individualmente com os consumidores. R3: a outra cena foi, porque geralmente a gente se aproxima de uma empresa dessa na hora de reclamar, entende, é muito diferente de se aproximar elogiando ou interagindo e querendo saber mais sobre o produto. Pronto, já me senti muito querido pela *Dolce Gusto*, porque eu tinha comprado uma máquina e queria participar de uma promoção que eles tinham das cápsulas e tudo e, porque meu título de residência é alfa numérico e não é numérico como o cartão do cidadão, mas no regulamento tinha dizendo que era para qualquer morador residente em Portugal e eu sou um cidadão residente em Portugal, mesmo não tendo o cartão de cidadão na época. Me responderam, pedindo desculpas e depois perguntando quais eram as cápsulas que eu gostava e me mandaram pelos correios, além de sugerir eu participar com o cartão de algum amigo ou então de algum familiar. Muito tempo depois, um ano depois, eles entraram em contato dizendo que tinham ajustado o sistema e entraram em contato comigo dizendo: agora você pode participar. R4: Talvez você tenha sido a base para esse problema. R3: pois é, mas eu podia ter passado despercebido, podiam ter pensado que as cápsulas já tinham servido de cala boca e que já tinha sido recompensado.

#31 00:59:53 - 01:01:04

R4: é eu acho que não é interesse deles, né, o interesse deles é vender e agradar, então se você pegou uma puta informação para eles, nada mais legal deles poderem te recompensar também. Agora *Dolce Gusto* quem é que faz? R3: É da Nestle também, ou seja, o marketing deles é muito bom, a resposta deles é muito boa.

#32 01:01:04 - 01:04:02

R2: Em relação a falar com empresas eu tenho um exemplo. Eu também faço a mesma coisa, uso geralmente o Facebook para isso, percebo que é por onde respondem mais, sendo público eles se sentem na obrigação de responder, porque é público e outras pessoas estão vendo. Um exemplo, eu comprei um GPS versão inicial de um grupo que fizeram pré-venda na página deles e, quando chegou, deu um problema no suporte, mandei e-mail para o suporte deles e nada de responder, aí fui lá no Facebook e eles responderam na hora. Fiz isso umas três vezes e funcionou muito bem.

#33 01:04:02 - 01:05:28

Moderadora: Mais alguma observação de humanização no diálogo com empresas? R4: Eu humanizo. Como exemplo, como falei com vocês, vi sua pesquisa na comunidade de Aveiro, achei que era uma coisa comercial, mas não tem problema, quis ajudar e terminei entrando na página do Saladas + e respondi lá que tinha respondido. Porque eu simpatizo com as pessoas daqui que trabalham, em geral eu não simpatizo com Coca-Cola, Nestlé, essas empresas grandes, pelo contrário, eu tenho até ódio também.

Empresa pequena, empresa do bairro, eu acho que a gente tem que apoiar, empresa grande já pega uma outra forma.

#34 01:05:28 - 01:05:57

R3: Uma ocasião que comentei que aqui a gente tem o tempero de casa, é a comida que mãe faz, é o tratamento tipo como se fosse a família da gente, a avó atendendo e levando a comida para gente ali, o carinho. E eles te conhecem quando você vem aqui a muito tempo, lembram de você, comentam quanto tempo. R4: É a *vibe* daqui é especial mesmo.

#35 01:05:57 - 01:07:32

R3: Eles têm essa preocupação com o afeto, um laço que você cria com aqui. R2: Por acaso, estou até com saudade de almoçar aqui, porque agora eu me mudei. Moderadora: E os mascotes? As bolinhas do M&Ms com personalidades, a Sardinha que é a Maria bonita, as estátuas do cemitério que falam? O que pensam do papel deles? R3: Sim, eu vejo piada, nisso.

R4: É uma pegada infantil. R3: toda gente conhece e cada coisinha tem uma personalidade. R1: Acho engraçado, todo mundo conhece, eu reconheço. R4: Vem da fábula isso aí, o mágico do Oz, essa maquiagem que a gente tem de humanizar as coisas. R3: E é uma forma meio que materializar a personalidade da marca, a personalidade que eles querem associar a empresa, e muitas vezes também por ser lúdico, fica muito mais na cabeça das pessoas, muito mais do que tentar materializar numa logo, numa marca.

#36 01:07:32 - 01:09:24

R4: Isso tudo é tão louco que até Deus a gente humanizou. Moderadora: Vocês acham que essa questão de antropomorfizar (dar características humanas a coisas não humanas) está ligado a leveza na forma de comunicação, ser menos sério, menos plástico, certinha dentro de uma caixinha, menos formal, que as empresas querem dar a comunicação? R4: É desformaliza, humaniza mesmo, acho que essa é mesmo a palavra certa. R2: É a comunicação afetiva, porque acho que quando uma empresa vai comunicar e tentar convencer uma pessoa a optar pelo produto e serviço dela, elas têm a opção de fazer de uma forma funcional ou fazer de uma forma mais afetiva, acho que antropomorfizar é o extremo do afetivo.

#37 01:09:24 - 01:11:14

Moderadora: Pegando o gancho no que R2 está falando. Quando a empresa fala uma coisa e faz outra, qual a reação de vocês? Tipo prega uma filosofia e age diferente? Vocês vão para a rede social e detonam, boicotam a empresa? R3: Frustrante. R1: Não detono, estou mais para boicotar. R4: Primeiro eu tento entrar em contato, dizendo: olha tem alguma coisa errada aí, o que vocês falando uma coisa e comigo não foi isso, eu deixo bem claro lá, copio e colo colocando em outro lugar, porque tem gente que apaga, acho que tem que ser isso aí. Digo da segunda vez, já coloco a caminhãozada lá, quando vejo que o cara some, exponho a empresa mesmo. Acho que é isso mesmo, você não pode ter uma empresa hoje em dia, ganhar o dinheiro, colocar no bolso e simplesmente virar as coisas para quem estava te apoiando.

#38 01:11:14 - 01:13:21

Moderadora: outro caso é quando as empresas não são coerentes na mensagem que pretendem passar: Ex: o caso do comercial da C&A que pregou a igualdade de gênero e as pessoas podiam vestir o que quiser. Só que os internautas começaram a criticar a campanha pelo fato da loja física ser dividida por sessão, diferente do comercial, existe o lado feminino e masculino. Então, o consumidor se sentiu enganado. R4: e até para se trocar tem a cabine de homem e mulher. R3: Frustra. R4: Bem, acho que é o seguinte, não basta apenas a ideia da empresa, o publicitário tem que pegar a ideia da empresa, hoje em dia não pega mais a campanha do cigarro com caiaque, tem que moderar. Moderadora: E quando causa polêmica?

#39 01:13:21 - 01:18:53

Moderadora: É um caso da Coca-Cola que lançou uma campanha que desafiava a ideia de "família normal". A campanha mostrava várias crianças em cenas diferentes chegando em casa e perguntando: Mãe, na escola perguntaram porque você é tão velha? Em outra cena, outra criança, chegava em casa e perguntava, pai, na escola perguntaram porque eu tenho dois pais? Outra cena, pais, um amiguinho perguntou porque eu sou adotada? Ao final, os pais perguntavam: mas se você pudesse escolher outra família, você escolheria? E as várias cenas mostravam as crianças correndo para eles e dizendo: Não, não! E as opiniões foram diversas entre os contras e prós a ideia. Então eu pergunto: É um risco para a empresa lançar temas polêmicos para a sociedade? Se sim, vale para a empresa? É importante as empresas se posicionarem sobre essas questões? R3: Sim, arriscaria. R2: É um risco, mas eu acho que é um risco controlável, a empresa lança um tema polêmico e sabe que aquilo vai gerar *busy*. R4: É justamente para causar polêmica, gera propaganda gratuita, tudo programado, eles vão ver o perfil dos consumidores, o que eles estão falando, vamos lá falar do que eles falam.

Moderadora: Mas algumas dessas campanhas foram obrigadas a sair do ar. R3: Mas, geralmente quando sai do ar, é quando a empresa está sendo preconceituosa ou ofendendo alguém, dentro do contexto dessa abordagem, a empresa está sendo evoluída por discutir tudo o que não é socialmente aceito.

#40 01:18:53 - 01:20:06

R3: E sim, tem que ter uma mudança na mentalidade das pessoas e querendo ou não, a mídia, a propaganda ela consegue atingir, ainda mais com um marketing tão grande quanto a Coca-Cola que é uma multinacional e tudo, tem que correr esse risco e independente do que acontecer, ela tem algo por trás, um respaldo de uma lei, sempre vai desagradar alguém. R4: Sim, e eles precisam limpar a barra deles, eles acabam com as fontes de água das famílias na Índia, as famílias ficam sem água para ter Coca-Cola. No Brasil eles tentam pegar todas as fontes de água para produzir o produto deles. Eles precisam fazer um filme de muito legal para disfarçar tudo isso.

#41 01:20:06 - 01:22:05

R4: Acho que a máscara já caiu, eles tentam fazer o filme do desespero. R1: Acho também, que está tudo ligado a se posicionar sobre as questões atuais, para mostrar que são modernos e discutir o que se considera bons princípios atualmente. O caso da C&A termina mostrando que é só para falar de um problema atual. Por isso, eu trocaria de empresa e procuraria aquilo que tem mais a ver com a minha filosofia.

#42 01:22:05 - 01:24:29

R4: Esse negócio da C&A, eu se fosse da empresa, ia pegar uma loja na Paulista ou na Augusta em São Paulo e dizer: essa é uma loja aqui é *multi* sexo, podem trocar todo mundo no mesmo provador, agora vai ser a primeira loja, e aí já ia dar um impulso na empresa. Ia gerar uma simpatia também dos LGBTs, acho que era essa a função desse comercial, porque eles continuam sendo muito discriminados, a gente está tentando deixar uma coisa mais homogenia, seria uma resposta a sociedade. R2: Não querendo defender a C&A, eu não vejo tanto como uma hipocrisia fazer a propaganda de um jeito e na loja não ser assim, porque as pessoas, não diria que não estão prontas, é que as pessoas não se vestem assim, acho que é uma ideia de ideal, não é uma coisa literal, porque na prática as roupas da C&A não são assim, porque se fossem, não ia dar certo, porque independente da opção sexual, as pessoas usam roupas de acordo com aquele gênero e mesmo se não pensar assim, vai na loja e escolhe a roupa que quer vestir e usa do mesmo jeito.

#43 01:24:29 - 01:25:35

R2: é eu acho que a questão é que na prática não iria funcionar e nem por isso é uma hipocrisia transmitir isso no comercial. R4: Eu acho isso meio zoado, a regra lá no Brasil você não pode entrar com a tua mulher no provador, aqui eu reparei na hora que pode. Porque você não pode trocar tua roupa e mostrar para tua mulher e perguntar se ela gostou ou não? Aqui é um País mais conservador, mas nesse caso não foi.

#44 01:25:35 - 01:27:12

Moderadora: Outro exemplo a pensar, aqui no Saladas + também se oferece coisas como Coca-Cola, canudo de plástico, o que não é sustentável para o meio ambiente e nem por isso destoa da filosofia, eles pensam na diversidade alimentar também. R2: Se for ver Coca-Cola, assim como outras coisas também, não são tão "não saudáveis" assim, muitos atletas tomam Coca-Cola para repor o açúcar do corpo. R1: Eu não tinha prestado atenção nisso, sou vegetariana e tento chegar a ser vegana e se calhar, se eu for seguir essa ideia, nem deveria frequentar aqui. R4: Se você for vegana sim, pega mal mesmo.

#45 01:27:12 - 01:28:45

R2: Mas deixaria de vir só por Coca-Cola? R1: Não estou a falar da filosofia dos veganos, isso implica naquilo que eles não concordam, como vender comida com carne. Moderadora: Essas discussões remetem ao ideal e ao real e a mensagem que as empresas deixam clara ou não, percebem que aqui no Saladas +, o mais, significa que eles pensam na comunhão e na diversidade alimentar e nem sempre isso fica claro. Como a mensagem passa suas mensagens, como a da C&A as vezes não são claras. R2: Pois, essa situação da C&A, eu seria um que não iria lá comprar roupa unissex.

#46 01:28:45 - 01:30:42

Moderadora: Acham que é possível uma interface dessas interações sociais humanizadas entre o espaço virtual e presencial? R2: Acho que é mais difícil. Porque no virtual o perfil da empresa se iguala a do consumidor, se eu for falar aqui, eu não falo, "oi Saladas +" como eu falo na Internet. R4: Usa o telefone, é para isso que ele serve.

#47 01:30:42 - 01:34:30

R2: sei lá não me vejo chegando na cozinha e chamando a senhora de Saladas +. R1: É mais difícil mesmo. R4: Depende do que a proposta está propondo, eu tenho um filho de três anos e ele quer ir para o Mcdonalds justamente por causa do brinquedo, daquele palhaço, porque é um negócio pensado. Moderadora: E as fotos de clientes na parede, as frases, as mensagens que falam um pouco de quem eles são, não é uma forma de diálogo humanizado para vocês? R2: Sim, só que eu me liguei mesmo na coisa da personificação, mas humanizado, é. R4: Sim e meu pai e minha mãe, trabalhavam em Parati, e meu pai trabalha com mídia social e teve uma ideia que acho que serve para aqui. Ele pegava um consumidor que estava se servindo e ia lá e filmava e pedia a opinião das pessoas e colocava nas redes sociais, e aí deu uma bombada. Porque um comercial não vai vender como um testemunho sincero da pessoa que está ali e consome, aí eu posso me identificar com a outra pessoa que vai lá. R2: No comercial a gente sabe que é um ator. Moderadora: Sim, o consumidor hoje consegue perceber a autenticidade. Ok, muito obrigada!

RECONDUZIR O GRUPO – SÍNTESE - AGRADECIMENTOS