

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES**

LEBNA LANDGRAF DO NASCIMENTO

**Processo e práticas de comunicação em empresas públicas da
esfera federal: análise das redes sociais digitais**

**São Paulo
2014**

LEBNA LANDGRAF DO NASCIMENTO

**Processo e práticas de comunicação em empresas públicas da
esfera federal: análise das redes sociais digitais**

Dissertação revisada apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Área de Concentração: Interfaces Sociais da Comunicação

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Aparecida Ferrari

São Paulo

2014

Autorizo a divulgação parcial ou total deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e de pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha Catalográfica elaborada pela bibliotecária Licéia Cianca Fortes, CRB-9 nº 752

N196p Nascimento, Lebna Landgraf do
Processo e práticas de comunicação em empresas públicas da esfera federal:
análise das redes sociais digitais / Lebna Landgraf do Nascimento – São Paulo,
2014
163f. ; 30cm

Orientadora: Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari
Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicação e
Artes, Universidade de São Paulo.

1. Comunicação organizacional. 2. Comunicação pública. 3. Redes sociais
digitais. 4. Deliberação e Corresponsabilidade. I. Ferrari, Maria Aparecida. II.
Universidade de São Paulo. III. Título.

CDD 658.45

NASCIMENTO, Lebna Landgraf. **Processo e práticas de comunicação em empresas públicas da esfera federal: análise das redes sociais digitais.** Dissertação apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Aprovada em:

Banca Examinadora

Prof.^a Dr.^a Maria Aparecida Ferrari

Instituição: ECA/USP

Prof.^a Dr.^a Heloisa Helena Matos e Nobre

Instituição: ECA/USP

Prof. Dr. Danilo Rothberg

Instituição: UNESP/Bauru

Dedico esta dissertação à minha família: minha mãe e meu pai (*in memoriam*) que me incentivaram sempre a buscar novos conhecimentos; ao meu marido Preto e meus filhos Bruna e Tomás que com amor, paciência e apoio foram presenças imprescindíveis na elaboração desta pesquisa.

AGRADECIMENTOS

À Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) pela oportunidade de realização do curso de mestrado e que, por intermédio do seu programa de pós-graduação, possibilitou minha dedicação integral aos estudos.

À Embrapa Soja, unidade da Embrapa onde desenvolvo minhas atividades profissionais, desde 1999. À Chefia da Embrapa Soja por acreditar que por meio da realização do mestrado poderei trazer novas contribuições à empresa. Aos colegas do Núcleo de Comunicação Organizacional que se alegraram com minha conquista, mesmo significando maior acúmulo de trabalho para a equipe de comunicação.

À Prof.^a Dr.^a Maria Aparecida Ferrari, orientadora generosa que me acolheu em sua sabedoria e, com sua total dedicação e apoio ao longo do processo de realização desta pesquisa, apontou caminhos que contribuíram para o aprimoramento do meu conhecimento acadêmico e profissional.

À Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP), por meio dos professores Heloiza Matos, Margarida Kunsch, Maria Aparecida Ferrari, Paulo Nassar e Sérgio Bairon, com os quais tive a oportunidade de aprofundar meus conhecimentos em disciplinas cursadas no mestrado. Pela disposição em compartilhar seus conhecimentos e instigar os alunos a fazerem novas perguntas que possam ampliar as perspectivas e olhares diferenciados para o campo da comunicação nas organizações, expressei minha gratidão.

Aos professores da banca de qualificação, Danilo Rothberg, Heloiza Matos e Maria Aparecida Ferrari que com visão crítica sobre o meu trabalho indicaram novas leituras e olhares para a minha pesquisa, ajudando a refinar os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da presente dissertação de mestrado.

À minha conselheira acadêmica Carina Ferreira Gomes Rufino, minha amiga, companheira de trabalho e supervisora. Presente em momentos importantes de minha jornada dentro e fora da Embrapa. Agradeço sua generosidade, amizade e estímulo ao meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

À Prof.^a Dr.^a Marta Terezinha Motta Campos Martins, pela sua amizade, motivação que sempre deixou transparecer em nossas conversas, confiança que demonstrou no êxito da minha pesquisa e carinho dispensados a mim em momentos decisivos da minha trajetória no mestrado.

Aos profissionais de comunicação do Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Correios, Embrapa e Infraero que disponibilizaram seu tempo para participar das entrevistas permitindo conhecer a realidade da comunicação digital nas empresas pesquisadas.

A todos os colegas do curso de mestrado pelos debates enriquecedores, pois juntos aprendemos muito.

À querida Marister Cocco que carinhosamente me acolheu em sua casa em São Paulo, o que tornou a realização dos créditos do mestrado uma aventura muito mais confortável e alegre.

À Silvia e Luciano pela amizade e presença em todos os momentos desta trajetória.

À minha mãe, por suas orações, sua dedicação, amor e cuidado à minha família. À minha irmã Rosângela, por seu carinho sincero. Ao meu marido Ranulfo (Preto) e meus filhos Bruna e Tomás, por nossa convivência amorosa e cheia de alegria.

RESUMO

NASCIMENTO, Lebna Landgraf. **Processo e práticas de comunicação em empresas públicas da esfera federal: análise das redes sociais digitais.** 2014. 163 páginas. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

A sociedade contemporânea vivencia processos de comunicação mediados pelas plataformas digitais em nível local e global que alteraram profundamente as relações entre os diversos atores sociais. Após o surgimento da internet, os processos de comunicação deixam de privilegiar os modelos lineares de disseminação de informação para ressaltar os processos de comunicação multidirecionais e interativos. Neste contexto, as redes sociais digitais tornaram-se poderosos canais de comunicação no Brasil. A partir deste novo comportamento comunicacional, o objetivo desta pesquisa é compreender quais são os processos e as práticas de comunicação nas redes sociais digitais de cinco empresas públicas da esfera federal. Foi realizado um estudo empírico composto de análise de conteúdo sobre as mensagens institucionais e dos cidadãos nas *fanpages* das empresas da amostra e cinco entrevistas com os coordenadores de comunicação e com os responsáveis pelas redes sociais digitais destas empresas públicas. A partir dos resultados obtidos na análise dos dados, pode-se afirmar que as redes sociais digitais são relevantes canais de relacionamento entre as empresas públicas e os cidadãos porque facilitam o acesso às informações de interesse coletivo, com agilidade e baixo custo; incrementam a prestação de contas sobre as ações institucionais; possibilitam que as empresas públicas entendam as demandas que são explicitadas livremente pelos cidadãos e ainda incentivam os processos dialógicos e participativos. As empresas públicas, em sua maioria, buscam valorizar os processos dialógicos com os cidadãos para solucionar problemas imediatos ou debater temas de interesse coletivo. Ainda assim, o setor público carece de mecanismos para compreender as demandas dos cidadãos que surgem nas redes digitais e para utilizá-las na melhoria dos processos de comunicação e de gestão institucional.

Palavras-chave: Comunicação organizacional, Comunicação pública, Redes sociais digitais, Deliberação e Corresponsabilidade.

ABSTRACT

NASCIMENTO, Lebna Landgraf. Communication process and practices in public companies from the Federal sector: an analysis of digital social networks. 2014. 163 pages. Dissertation (Master's Degree in Communication Sciences) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

Contemporary society employs communication processes mediated by digital platforms at the local and global levels deeply affecting relationships among several social players. After the onset of internet, communication processes left linear models of information dissemination behind to emphasize multidirectional and interactive communication processes. In this context, digital social networks became powerful communication channels in Brazil. Based on this new communication behavior, this research tries to understand the digital social network communication processes and practices adopted by five public companies from the Federal sector. An empirical study was carried out including the content analysis of institutional and citizens' messages found on the *fanpages* of the sampled companies and five interviews with communication coordinators and those responsible for the digital social networks in these public companies. Results from the data analysis showed that digital social networks are relevant relationship channels between public companies and the citizens since they facilitate access to information of collective interest with expediency and low cost; increment institutional actions accountability; help public companies understand the demands expressed freely by the citizens thus fostering dialogical and participative processes. Most public companies try to value dialogical processes with citizens to solve immediate problems and debate topics of collective interest. Even so, the public sector still lacks mechanisms to understand citizens' demands made via digital networks in order to use them to improve communication processes and institutional management.

Key words: Organizational communication, Public communication, Digital social networks, Deliberation and Co-responsibility.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Participação institucional e dos públicos em *fanpages*

QUADRO 2 - Análise de conteúdo das mensagens da *fanpage* do Banco do Brasil

QUADRO 3 - Análise de conteúdo das mensagens da *fanpage* da Caixa Econômica

QUADRO 4 - Análise de conteúdo das mensagens da *fanpage* dos Correios

QUADRO 5 - Análise de conteúdo das mensagens *fanpage* da Embrapa

QUADRO 6 - Análise de conteúdo das mensagens da *fanpage* da Infraero

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Relação entre a importância percebida e implementação de mídias sociais na Europa

GRÁFICO 2 - Habilidades e conhecimentos de comunicadores europeus sobre mídias sociais

GRÁFICO 3 - Perfil dos usuários de mídias sociais

GRÁFICO 4 – Relação dos públicos/usuários com as empresas públicas nas RSDs

LISTA DE FIGURAS

- FIGURA 1** - Comportamento dos brasileiros na internet em 2013
- FIGURA 2** - Reprodução da página inicial do Banco do Brasil no *Facebook*
- FIGURA 3** - Reprodução da página inicial da Caixa Econômica Federal no *Facebook*
- FIGURA 4** - Reprodução da página inicial dos Correios no *Facebook*
- FIGURA 5** - Reprodução da página inicial da Embrapa no *Facebook*
- FIGURA 6** - Reprodução da página inicial da Infraero no *Facebook*
- FIGURA 7** - Matriz balizadora de dados
- FIGURA 8** - Matriz de comunicação e participação dos públicos nas redes sociais digitais
- FIGURA 9** - Banco do Brasil adota o paradigma de gestão estratégica
- FIGURA 10** - Banco do Brasil adota práticas de consulta e de deliberação
- FIGURA 11** - Posição do Banco do Brasil na matriz de pesquisa
- FIGURA 12** - Caixa adota o paradigma simbólico de gestão em redes sociais digitais
- FIGURA 13** - Relação entre a Caixa e os clientes-cidadãos
- FIGURA 14** - Posição da Caixa Econômica na matriz de pesquisa
- FIGURA 15** - Correios adotam o paradigma de gestão estratégica
- FIGURA 16** - Correios adotam práticas de consulta e de deliberação
- FIGURA 17** - Posição dos Correios na matriz de pesquisa
- FIGURA 18** - A Infraero adota o paradigma de gestão estratégica
- FIGURA 19** - A Infraero adota as práticas de consulta e de deliberação
- FIGURA 20** - Posição da Infraero na matriz de pesquisa
- FIGURA 21** - Embrapa adota o paradigma de gestão estratégica
- FIGURA 22** - Embrapa adota práticas de consulta e de deliberação
- FIGURA 23** - Posição da Embrapa na matriz de pesquisa
- FIGURA 24** - Posição das empresas da amostra na matriz de pesquisa

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA SOCIEDADE EM REDE E O IMPACTO NOS RELACIONAMENTOS INSTITUCIONAIS.....	20
1.1 Cenário Contemporâneo e a Formação da Sociedade em Rede.....	20
1.2 Identidade e Cultura Nacional	23
1.2 Cultura Organizacional e Comunicação	25
1.4 Comunicação como Processo Constitutivo das Organizações	27
1.5 Paradigmas da Comunicação: do Instrumental ao Estratégico.....	28
1.6 Relacionamento entre Organização e Públicos e as Práticas de Comunicação	29
1.7 Estabelecimento de Relacionamentos com os Públicos e o Impacto na Reputação e na Confiança	32
2 COMUNICAÇÃO DIGITAL: DESAFIOS PARA A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	37
2.1 Cultura Digital e seu Impacto na Comunicação	37
2.2 Internet: Coração da Comunicação Mediada por Computador	41
2.3 Cenário Digital Transformando a Interação Social	43
2.4 Redes Sociais na Internet: Conceito, Histórico e Apropriação	46
2.5 Redes Sociais Digitais no Brasil.....	48
2.6 Comunicação Digital e Estratégia de Presença Corporativa	50
3 COMUNICAÇÃO PÚBLICA NO ESTADO EM REDE	56
3.1 Comunicação na Esfera Pública: a Busca por Legitimidade Institucional e por Participação da Sociedade.....	57
3.2 Deliberação e Participação Pública	59
3.3 Os Desafios da Comunicação do Estado	63
3.4 Comunicação Pública no Brasil: Caminhos Trilhados e seus Desafios	64
3.5 <i>Accountability</i> : Processo em Construção no Brasil.....	67
3.6 Governo e Cidadão em Rede: do Acesso à Informação à Busca por Participação Efetiva.....	70
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	75
4.1 Objetivo Geral.....	75
4.2 Objetivos Específicos.....	76
4.3 Caracterização da Amostra.....	76
4.4 Descrição das Empresas da Amostra.....	78
4.4.1 Banco do Brasil	78
4.4.2 Caixa Econômica Federal	79
4.4.3 Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT)	79
4.4.4 Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)	80
4.4.5 Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária (Infraero)	80
4.5 Análise de Conteúdo das <i>Fanpages</i> das Empresas da Amostra	81
4.6 Apresentação da Matriz Balizadora de Dados.....	95
4.7 Análise dos Dados e Posicionamento das Empresas Públicas frente à Matriz de Pesquisa.....	103

4.7.1 Posicionamento do Banco do Brasil frente à Matriz de Pesquisa	104
4.7.2 Posicionamento do Caixa Econômica Federal frente à Matriz de Pesquisa.....	111
4.7.3 Posicionamento do Correios frente à Matriz de Pesquisa	115
4.7.4 Posicionamento da Infraero frente à Matriz de Pesquisa	122
4.7.5 Posicionamento da Embrapa frente à Matriz de Pesquisa.....	128
4.8 Análise Geral das Empresas Públicas da Amostra frente à Matriz de Pesquisa.....	134
4.8.1 Constatações	140
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	146
REFERÊNCIAS	150
APÊNDICES	160
Apêndice A: Instrumento utilizado para entrevista com coordenadores de comunicação e responsáveis pelas redes sociais digitais das empresas da amostra	160
Apêndice B : Carta de apresentação da pesquisadora às empresas da amostra.....	163

INTRODUÇÃO

Grande parcela dos processos de comunicação estabelecidos na sociedade contemporânea ocorre por meio da conexão digital, o que altera as relações entre os diversos atores sociais e amplia suas possibilidades informativas e dialógicas. Na atualidade, os artefatos das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TICs) assumem um papel central no cotidiano das instituições sociais ao possibilitarem uma redefinição nas suas práticas sociais e organizacionais. Com o desenvolvimento da internet e o surgimento das redes sociais digitais, o tradicional modelo linear de disseminação de informações é impulsionado a conviver com novas características que privilegiam os processos de comunicação multidirecional e interativo entre os participantes da sociedade em rede (CASTELLS, 2011).

No Brasil, o impacto proporcionado pela conexão em rede pode ser comprovado quando em junho de 2013, mais de um milhão de brasileiros (MANIFESTAÇÕES, 2013), organizados pelas redes sociais digitais, partiram para protestar nas ruas e defender inúmeras pautas de interesse público, a exemplo do transporte público, da corrupção na política, de questões de saúde e educação, entre outras. Os primeiros movimentos sociais conectados em rede, como denomina Castells (2013), surgiram no mundo árabe e, em seguida, nos Estados Unidos, na Europa e posteriormente no Brasil. Estes movimentos foram considerados pelo autor como um fenômeno de descontentamento com uma sociedade injusta e com uma comunidade política não democrática.

Em resposta às manifestações de junho de 2013, a presidente da República Dilma Rousseff recebeu representantes de movimentos relacionados à juventude e lançou a plataforma PARTICIPATÓRIO¹: Observatório Participativo da Juventude (BRASIL, 2013a) que funciona como uma espécie de rede social para debater as demandas dos jovens e as políticas relacionadas à juventude. Em setembro de 2013 foi lançado o Gabinete Digital² (BRASIL, 2013b), portal na internet que objetiva ampliar o acesso à informação pública, aos serviços eletrônicos disponíveis e criar canais de participação popular.

Estas iniciativas baseadas no uso das TICs com o objetivo de otimizar os processos no contexto da administração pública são chamadas de governo eletrônico (e-gov) ou e-governo. Em 2000, o governo brasileiro deu um primeiro passo nesta direção com a criação das diretrizes do governo eletrônico que possibilitaram o desenvolvimento de portais gover-

¹ Mais informações em <<http://participatorio.juventude.gov.br/discussion>>

² Mais informações em <<http://www.brasil.gov.br/governo-digital>>

namentais. Em 2012, uma segunda etapa da presença digital do governo foi estabelecida por intermédio da publicação da Portaria 383, que traça diretrizes para uso seguro das redes sociais digitais pelas instituições públicas (BRASIL, 2012a).

O surgimento das redes sociais mais populares em nível mundial está completando 10 anos em 2014, considerando que o *Facebook* foi fundado em 2004, o *YouTube*, em 2005 e o *Twitter*, em 2006. No Brasil, é crescente a adoção destas redes sociais digitais pela população, tanto que 73% dos brasileiros presentes na internet participam desses novos canais de comunicação, conforme aponta o Comitê Gestor da Internet no Brasil (PESQUISA..., [2013])⁴. Diante deste novo paradigma relacional em que a comunicação pública é também digital e que as transformações são contínuas e céleres, o setor público releva muitas inquietações sobre como adequar suas estratégias para dialogar com a sociedade. A própria Secretaria de Comunicação Social da presidência da república reconhece ser um desafio para o Estado estar presente nas redes sociais digitais, principalmente pela dificuldade de se estabelecer comportamentos nestes novos ambientes e também de saber usá-los adequadamente (BRASIL, 2012b).

Como uma das consequências das alterações sociais na contemporaneidade é possível dizer que nas democracias as empresas públicas são levadas a cumprir ao menos dois papéis complementares que envolvem tanto a distribuição de poder nas tomadas de decisão, quanto a garantia de participação dos cidadãos nos processos decisórios (MOISÉS, 2005). No caso do Brasil, de um lado os cidadãos parecem estimulados a exigir maior descentralização nas decisões governamentais por meio de processos de deliberação e participação pública, conforme visto nos protestos de junho de 2013. Do outro lado, apesar de maior facilidade para reivindicar direitos e de acesso a mecanismos de autoexpressão pelas mídias digitais, os brasileiros tendem a encarar com certa desconfiança a administração pública participativa, conforme apontam pesquisas recentes (MOISÉS, 2005; EDELMAN SIGNIFICA COMUNICAÇÃO, 2013a).

Este estudo procurou levar em consideração que o processo para legitimação das ações das instituições públicas e privadas sempre recorreu à visibilidade proporcionada pelas mídias tradicionais e que agora estão vivendo em um novo cenário em que a interatividade é bastante valorizada. Do ponto de vista da comunicação conduzida pelo setor público

³ Mais informações sobre a Portaria que estabelece o uso seguro das redes sociais em instituições públicas em <<http://dsic.planalto.gov.br/noticias/387-norma-complementar-no-15in01dsicgsip>>

⁴ Pesquisa realizada entre outubro de 2012 e fevereiro de 2013 em uma parceria do Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br), Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto (NIC.br) e Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação (CETIC.br). Mais informações em <<http://cetic.br/usuarios/tic/2012/index.htm>>

brasileiro existe um histórico de favorecimento às atividades de divulgação ou promoção institucional (TORQUATO, 2011). As discussões atuais sobre comunicação pública, no entanto, enfatizam a necessidade de se privilegiar o acesso a informações de interesse público, assim como propostas para conhecer a opinião pública e considerá-la em processos de negociação como referência para as tomadas de decisão (DUARTE, 2011; MATOS, 2009; JARAMILLO LOPÉZ, 2011).

De modo mais amplo, o ideal almejado para a comunicação pública esbarra em questões culturais que envolvem o comportamento dos brasileiros que tradicionalmente tendem a privilegiar a concentração de poder e a expectativa de soluções paternalistas para problemas sociais, resultando em uma postura de espectador com tendência ao protecionismo e à dependência (TANURE, 2009). Por isso, a discussão sobre participação da sociedade civil em espaços digitais deve ser antecedida pela compreensão de fatores culturais e históricos do país que não podem ser solucionados exclusivamente pelo acesso às possibilidades interativas proporcionadas pelas redes digitais.

A partir deste desafio posto, os desafios para a comunicação pública digital motivaram esta pesquisadora - que trabalha no departamento de comunicação de uma empresa pública⁵ - a investigar cientificamente os processos e as práticas de comunicação nas redes sociais digitais pelo setor público. Como a popularidade e a adesão às redes digitais é um fenômeno crescente e de dimensão global, a singularidade da pesquisa está em relacionar os campos da comunicação nas organizações com a comunicação digital e sua apropriação pelo setor público.

Por meio do problema apresentado, definiu-se como objetivo geral deste estudo: verificar os processos e as práticas de comunicação de empresas públicas que contam com perfis institucionais criados em redes sociais digitais (*Facebook, Twitter*). A amostra da pesquisa foi composta por cinco empresas da esfera federal: Banco do Brasil (BB), Caixa Econômica Federal (CEF), Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária (Infraero).

As inquietações que fundamentaram a escolha do tema e direcionaram o desenvolvimento da pesquisa são descritas nas seguintes questões: a) quais processos e práticas de comunicação têm pautado a presença das empresas públicas nas redes sociais digitais; b) o

⁵ Assessora de comunicação na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa Soja), unidade de Londrina-PR, desde 1999.

foco do processo de comunicação é apenas disponibilização de informação ou ocorre o exercício do diálogo para resolução de conflitos e atendimento de demandas?

Para responder às questões de pesquisa, este estudo fez um levantamento da literatura especializada que colaborou para construir o arcabouço teórico que conferiu sustentação metodológica e criou as bases para a análise dos dados coletados na pesquisa. Este estudo tem afinidade com o enfoque desenvolvido por Ferrari (2011, p. 154) que enfatiza a necessidade do uso de abordagens que entendam a comunicação como um processo interativo e participativo em todos os níveis das instituições quando reforça que “[...] a ênfase está na comunicação como um processo cujos significados são criados e trocados, ou mesmo compartilhados, pelas partes envolvidas”.

Ao se considerar os processos de comunicação praticados nas organizações recorreu-se aos paradigmas e teorias de diversos autores a exemplo de Grunig e Hunt (1984); Grunig e Kim (2011) e Hung (2007). Também se buscou referências que embasaram o entendimento sobre os processos de comunicação nos meios digitais, a partir de autores como Castells, (2003, 2011); Lévy, (2007) e Jenkins, (2009). Além disso, a literatura sobre comunicação pública, partindo de Zémor (2009) e Jaramillo López (2004, 2012), trouxe as bases para o entendimento deste aspecto da comunicação praticada pelo setor público. Para ampliar a compreensão sobre o processo de comunicação pública no Brasil recorreu-se à visão de vários autores brasileiros como Matos (2009); Brandão (2009); Duarte (2011), Rothberg e Liberato (2011), entre outros.

Em atenção aos questionamentos da investigação foi realizada uma pesquisa qualitativa que contou com três etapas: 1) pesquisa bibliográfica sobre a temática em discussão e construção metodológica de uma matriz para análise dos dados obtidos; 2) análise de conteúdo de mensagens institucionais e dos usuários postadas nas páginas institucionais no *Facebook* das empresas que fazem parte da amostra e 3) entrevistas com coordenadores de comunicação e das redes digitais das empresas selecionadas. A partir da pesquisa foi possível identificar pontos convergentes e também diferenças no processo e nas práticas de comunicação institucional e de participação dos públicos nas redes sociais digitais.

O que se percebeu é que os canais digitais funcionam para os brasileiros como plataformas relevantes tanto para obtenção de informação com maior rapidez, quanto para exigir a prestação de melhores serviços, para expressar críticas e reclamações, recomendar produtos e serviços, elogiar ações ou mesmo defender as empresas. Os cidadãos estão utilizando as redes sociais também para se posicionar e compartilhar seus pontos de vista sobre as empresas e seus produtos e serviços. Este comportamento dos cidadãos tem levado as empre-

sas públicas a buscarem incrementos aos processos e práticas de comunicação, seja disponibilizando informação de interesse público, seja se envolvendo em conversações com os públicos, aprendendo o que eles pensam e desejam. Estas iniciativas institucionais são facilitadas quando as empresas entendem a comunicação como um processo que é resultado de uma relação de significações compartilhadas entre as diversas partes envolvidas. As empresas da amostra, em sua maioria estão buscando manter laços de reciprocidade com os cidadãos e valorizando os processos dialógicos. Mesmo assim, sabe-se que entre ouvir e responder efetivamente aos anseios da sociedade existe um longo caminho a ser percorrido, porque envolve a real valorização da opinião pública pela gestão das instituições.

A dissertação foi organizada em quatro capítulos, além da introdução. O primeiro capítulo discute o papel da comunicação nas organizações e instituições contemporâneas que vivenciam o contexto da sociedade em rede. Também aborda como os processos de comunicação institucional foram impactados pelas TICs, assim como pela necessidade de buscar paradigmas de comunicação que superem os modelos lineares de disseminação de informação para outros que valorizem a opinião dos públicos e incentivem sua participação em questões institucionais.

O protagonismo da internet na sociedade contemporânea é abordado no segundo capítulo, assim como o surgimento da web 2.0 e seu desdobramento na criação das redes sociais digitais. O capítulo traz à luz como estes avanços tecnológicos impactam nos processos culturais e comunicacionais no Brasil, principalmente quando 94 milhões de brasileiros estão presentes na internet (INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU, 2013). Também considera a participação da sociedade brasileira nas plataformas digitais e a necessidade de que organizações privadas e empresas públicas definam estratégias de presença corporativa nestes canais para manter relacionamentos com seus públicos.

A comunicação pública digital é a temática discutida no terceiro capítulo, cuja ênfase está na apropriação das redes sociais digitais pelas empresas públicas brasileiras para se comunicarem com os cidadãos-públicos. O capítulo ocupa-se ainda de questões envolvendo a deliberação pública, compreendida como uma atividade discursiva em que diferentes atores estabelecem diálogos e cujo objetivo é compreender e validar uma questão de interesse comum. Além disso, ressalta a necessidade da comunicação pública estar imbuída do *accountability*, um conceito que envolve tanto a prestação de contas pelo setor público, quanto a necessidade de acompanhamento e vigilância da sociedade em processos decisórios de interesse público.

Os procedimentos metodológicos são discorridos no quarto capítulo que enuncia os eixos teóricos que embasaram a construção da matriz de comunicação e participação dos públicos nas redes sociais digitais. Neste capítulo também são apresentados os dados obtidos na pesquisa empírica e a análise dos resultados que evidenciaram as principais tendências e dificuldades percebidas nos processos e práticas de comunicação das empresas da amostra.

As considerações finais apontam um balanço do trabalho, mostrando o cenário contemporâneo do setor público brasileiro e suas interfaces comunicacionais com os cidadãos conectados em rede. As questões norteadoras do estudo são apresentadas e confrontadas com os resultados obtidos na pesquisa, o que permitiu enunciar certas características e propriedades do fenômeno pesquisado. Também são apresentados os objetivos atingidos com a pesquisa empírica e as principais constatações evidenciadas.

1 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA SOCIEDADE EM REDE E O IMPACTO NOS RELACIONAMENTOS INSTITUCIONAIS

O presente capítulo trata de discutir o papel da comunicação das organizações na sociedade em rede como um processo influenciado pelas culturas organizacional e societal e que seu maior desafio está em manter a qualidade dos relacionamentos corporativos para conseguir maior apoio dos públicos estratégicos, assim como a consecução dos objetivos organizacionais.

A partir das últimas décadas do século XX o processo de comunicação foi impactado pelas mudanças sociais e culturais provocadas pelo fenômeno da globalização, além de ter sido acompanhado pelo avanço das tecnologias que culminaram na formação da sociedade em rede (CASTELLS, 2009). Como consequência, as identidades nacionais foram afetadas por dois movimentos antagônicos: de homogeneização da cultura, assim como do fortalecimento das raízes locais, o que se leva a afirmar que as transformações promovidas pela sociedade em rede afetam diretamente a gestão das organizações e das instituições públicas.

É tema deste capítulo o entendimento da comunicação como um processo constitutivo das instituições. Porém, para isso é necessário ultrapassar seu uso como ferramenta de divulgação de mensagens entre emissor-receptor e alcançar sua dimensão estratégica. A tentativa de encarar a comunicação como processo de “[...] compartilhamento e de troca de significados não se restringe apenas à dimensão interpessoal, mas estende-se, também e principalmente, ao sistema organizacional”, como afirma Ferrari (2011, p.154).

Também são abordados neste capítulo os paradigmas da comunicação e os modelos de práticas de relações públicas descritos por Grunig (2011), relevando os diferentes processos e práticas que podem ser adotados pelas organizações e como suas escolhas influenciam nos tipos de relacionamentos que se estabelecem com os públicos e na eficácia da comunicação. Discute-se ainda a necessidade de cultivar relacionamentos de qualidade com os públicos, uma vez que seus impactos na geração de confiança e de reputação institucional proporcionam uma comunicação simétrica.

1.1 Cenário Contemporâneo e a Formação da Sociedade em Rede

O desenvolvimento das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TICs) no século XX e a crescente popularidade das redes sociais digitais provocaram mudan-

ças nas formas de relacionamento e comunicação entre indivíduos, organizações, estados e nações. As transformações na contemporaneidade exigem abordagens teóricas capazes de auxiliar no entendimento da complexidade do cenário atual. O tema é amplamente discutido por Bauman (2001) quando utiliza as metáforas ‘fluidez’ e ‘liquidez’ para caracterizar atualidade. O autor descreve o rompimento e a substituição dos antigos padrões vigentes da modernidade sólida (empregos duradouros e casamentos para vida toda, por exemplo) por outros que ainda não estão completamente definidos. Hoje os indivíduos têm uma grande quantidade de opções a seu dispor, o que torna a falta de referências uma das principais características da atualidade. Bauman (2001) associa ainda a leveza da modernidade líquida à mobilidade e à inconstância, isso porque quanto mais leve, maior a facilidade e a rapidez dos movimentos, e segue afirmando que

[...] a modernidade começa quando o espaço e o tempo são separados da prática da vida e entre si, e assim podem ser teorizados como categorias distintas e mutuamente independentes da estratégia e da ação; quando deixam de ser, como eram ao longo dos séculos pré-modernos, aspectos entrelaçados e dificilmente distinguíveis da experiência vivida, presos numa estável e aparentemente invulnerável correspondência biunívoca (BAUMAN, 2001, p.15).

A rearticulação do espaço e a compressão do tempo com as alterações rápidas e constantes nos mercados, produtos e tecnologias e a pulverização das fronteiras nacionais são tendências da atualidade. Na avaliação de Finuras (2007), a redução de barreiras entre as nações, acelerada pelas tecnologias de informação e comunicação promoveram interdependência entre as economias. Essas inúmeras mudanças alteraram o modo capitalista, assim como a integração global dos mercados financeiros, as identidades nacionais e as formas de relacionamento entre os países.

Uma das mudanças sociais, entre as tendências que caracterizam e dão forma à dinâmica das sociedades do século XXI, é a transformação do processo de comunicação devido ao desenvolvimento das tecnologias de comunicação e a capacidade de conexão em rede global (CASTELLS, 2009, 2011). Neste contexto, as redes se converteram na forma organizativa mais eficiente como resultado de três características: a *flexibilidade*, que é a capacidade de se reconfigurar em função das mudanças do entorno mantendo seus objetivos; a *adaptabilidade* como a capacidade de expandir-se ou reduzir-se com poucas alterações e a *sobrevivência*, porque é capaz de atuar em uma ampla gama de ramificações sem a necessidade de sobreviver a partir de um único centro. Esta nova configuração - chamada por Castells (2009) de

sociedade em rede - impacta todos os setores da sociedade, inclusive o Estado que também se adapta ao contexto do 'Estado em Rede'.

Na atualidade, o poder está relacionado à capacidade relacional entre os sujeitos de poder e, nesse sentido Castells (2009, p. 85) completa dizendo que “[...] o poder na sociedade em rede é o poder da comunicação”. E, por isso, a disputa pelo poder está relacionada à construção de significado na mente das pessoas. Os indivíduos criam significado interagindo com seu ambiente e se conectando com as redes sociais, cuja operacionalização ocorre pelo processo de comunicação, ou seja, “[...] compartilhar significado pela troca de informação” (CASTELLS, 2013b, p.11). A mudança contínua das tecnologias de comunicação na era digital amplia o alcance dos meios de comunicação para uma rede que é ao mesmo tempo global e local, genérica e personalizada. Portanto, qualquer alteração do ambiente comunicacional afeta a construção de sentido e as relações de poder.

Este poder não está mais relacionado apenas ao controle exercido pelas tradicionais mídias de massa, mas principalmente ao poder proporcionado pela internet que traz embutidas as propriedades de interatividade e de individualização e também de coletividade tecnológicas. No entanto, será que as plataformas e linguagens disponíveis e as potencialidades relacionais e simétricas irão favorecer que os processos de comunicação ultrapassem o enfoque tradicional unidirecional? Será que as potencialidades de interação entre os diferentes atores sociais e a oportunidade de participação em processos de construção coletiva, de fato, irão transformar-se em novos padrões de comunicação? As questões apresentam alguns desafios ao processo de comunicação na sociedade em rede.

No caso das instituições brasileiras - relevantes atores sociais - seu papel de administrar as questões públicas parece ter sido reposicionado na contemporaneidade, porque estas instituições são demandadas a fornecer mecanismos para facilitar a deliberação dos cidadãos, assim como incrementar as formas de participação da sociedade. Cabe às instituições, como aponta Moisés (2005, p.3) garantir que haja “[...] a distribuição de poder e, ao mesmo tempo, garantir que entre o julgamento dos cidadãos a respeito das prioridades públicas e o processo de tomada de decisões correspondente haja uma ligação”.

Portanto, as instituições públicas devem assegurar a participação dos cidadãos na avaliação dos processos de tomada dessas decisões. Neste sentido, a comunicação enquanto um processo constitutivo das instituições e facilitadora da construção de significados partilhados assume um papel mais estratégico e menos tático e instrumental.

1.2 Identidade e Cultura Nacional

Antes de aprofundar questões relacionadas à comunicação nas organizações como um processo transversal e constitutivo nas instituições no setor público brasileiro, faz-se necessário discutir como os aspectos culturais interferem na cultura organizacional. À medida que regiões diferentes do globo são postas em interconexão e as transformações sociais atingem direta ou indiretamente a todos, as culturas nacionais como comunidades simbólicas sofrem alterações (HALL, 2006). Mas, ao invés de pensar em homogeneização das identidades culturais, Hall (2006) defende que há um novo interesse pelo local, sendo mais provável a produção de novas identificações globais e novas identificações locais. Mesmo reconhecendo uma espécie de hibridismo cultural, o conceito de cultura é entendido aqui como uma totalidade complexa composta por normas, hábitos, repertórios de ação e de representação, adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade geográfica ou socialmente localizada.

Quando a cultura fornece repertórios de ação e de representação, a tradição e os processos de identificação preenchem uma função de bússola ou de orientação: de relacionamento ou de mediação (WARNIER, 2000). Enquanto Warnier (2000) entende a cultura como bússola, Hofstede (2003) a considera como uma “programação mental”, na qual os indivíduos transportam padrões de pensamentos, sentimentos e de ação que são resultado de uma aprendizagem contínua, ou seja, um prolongamento das relações vividas na família, na escola e no trabalho. Este condicionamento inconsciente deixa considerável liberdade aos indivíduos para pensar, sentir, e agir, mas dentro daquilo que o seu ambiente social oferece em termos de opções de pensamentos, sentimentos e ações.

A cultura, portanto, é um fenômeno coletivo compartilhado por pessoas que vivem no mesmo ambiente social onde é adquirida sendo que as diferenças culturais manifestam-se de diferentes formas. Entre seus elementos, Hofstede (2003) elenca quatro deles que são os símbolos (língua, vestuários, etc.), os heróis (modelos de comportamento), os rituais (atividades coletivas) e os valores (preferência por determinado estado de coisas estabelecido coletivamente). As principais diferenças culturais entre as nações residem nos valores, referentes ao poder e desigualdade, relação entre indivíduo e grupo, papéis sociais do homem e da mulher, assim como as formas como lidar com as incertezas da vida (HOFSTEDDE, 2003). Estes valores foram tratados como dimensões e compõem um estudo realizado pelo autor na década de 1970, em mais de 60 subsidiárias da IBM distribuídas pelo mundo. Sua pesquisa é

amplamente usada para dimensionar o impacto da cultura nacional nas organizações, em especial nas práticas gerenciais e nos valores em relação ao trabalho.

Na contemporaneidade, a cultura está sendo afetada pelo surgimento de um novo sistema eletrônico de comunicação caracterizado pelo seu alcance global, integração de todos os meios de comunicação e interatividade potencial. A cultura, para Castells (2011, p.414), é mediada e determinada pela comunicação, por isso o autor diz que os “[...] sistemas de crenças e códigos historicamente produzidos são transformados de maneira fundamental pelo novo sistema tecnológico”. A dimensão cultural ganha destaque na sociedade da informação e do conhecimento, principalmente porque a questão do sentido, entendido como algo construído e em constante mudança, aparece como uma pergunta fundamental para a compreensão das dinâmicas internas das organizações privadas e instituições públicas (PEREIRA et.al., 2011).

Se a cultura nacional impacta profundamente as estruturas das organizações e tem repercussões nos negócios e na forma de atuação dos governos, as características que marcam a cultura brasileira precisam ser reconhecidas. Barros e Prates (1996) e Tanure (2005, 2009) estabeleceram traços culturais que estão impregnados no modo de agir e de se relacionar do brasileiro. Um deles diz respeito à concentração de poder, traço que marca alto nível de hierarquia e subordinação. Todas as sociedades se caracterizam por desigualdades de poder entre seus membros, porém existem diferenças no grau dessa desigualdade. Hofstede (2003) criou o índice de “distância do poder” que seria um indicador do grau de centralização da autoridade. Em sua escala de valores de 0 a 100 (100 representando alta concentração de poder em um único comando), o Brasil está pontuado com 69 pontos. Esse resultado leva a compreender porque entre os brasileiros a expressão “manda quem pode e obedece quem tem juízo” é o reflexo do lugar que o poder ocupa na sociedade brasileira.

Mesmo sendo a concentração de poder um traço marcante, Tanure (2009) aponta uma mudança cultural com relação ao desejo de participação da sociedade nos processos políticos no Brasil. Apesar de os brasileiros encararem com desconfiança a administração pública participativa “[...] as pessoas se mostram cada vez mais partidárias da descentralização, da maior participação nas decisões, da autonomia” (TANURE, 2009, p. 47). Este desejo de participação, associado a uma enorme indignação social, foi evidenciado no Brasil, em junho de 2013, quando milhares de brasileiros, depois de se organizarem por diversas redes digitais, foram às ruas protestar por melhores condições de vida. Na visão de Castells (2013b), estes movimentos sociais conectados em rede ocorreram primeiro no mundo árabe, mas outros se ergueram nos Estados Unidos e na Europa. Para o autor,

[...] em todos os casos, os movimentos ignoraram partidos políticos, desconfiaram da mídia, não reconheceram nenhuma liderança e rejeitaram toda organização formal, sustentando-se na internet e em assembleias locais para o debate coletivo e a tomada de decisões (CASTELLS, 2013b, p.9).

De certa forma, esta mudança de comportamento, identificada também no Brasil, revela um desejo de participação da sociedade e a necessidade de mais transparência do setor público no relacionamento com o cidadão. Ao abordar o processo de transformação social brasileiro, Pereira et al. (2011) destacam quatro aspectos relevantes: a) o redesenho do Estado que tradicionalmente teve papel central nos processos de desenvolvimento; b) maior mobilização da sociedade com a redemocratização, a partir dos 1980; c) questões sociais, antes vistas como despesa pelas organizações, tornam-se oportunidade de agregação de valor para os discursos de responsabilidade social corporativa; d) a mídia posiciona-se como o campo primeiro da legitimação social, política e econômica.

Com relação à atuação do Estado, os mencionados autores dizem se tratar de uma redefinição de seu papel pela crise do modelo paternalista, isso porque segundo os autores, os cidadãos estão “[...] empoderados e ciosos de sua responsabilidade na gestão da **coisa pública** e da formulação de políticas públicas” (PEREIRA et. al, 2011, p.297, grifo dos autores). No que diz respeito à mobilização da sociedade civil, trata-se tanto da maior articulação dos movimentos de grupos organizados, quanto da profissionalização dos atores sociais, assim como da expansão das redes de informação e relacionamento. Ainda neste processo de transformação social, a sociedade civil passa gradativamente a compreender seu papel - em uma vertente democrática participativa e não apenas representativa - diante do Estado e da iniciativa privada. Este posicionamento torna os agentes sociais mais responsáveis pelas demandas sociais e ambientais no espaço público e privado.

Além disso, parte significativa dos cidadãos tem mais acesso a produtos e serviços, assim como seus direitos à informação e por isso demandam do Estado maior transparência, coerência entre discurso e prática e abertura e manutenção de canais de diálogo e negociação. Estas transformações têm levado as instituições públicas a buscarem formas diferenciadas de especialização ao estabelecer relacionamento com a sociedade.

1.2 Cultura Organizacional e Comunicação

A cultura nacional, como foi dito anteriormente, é um dos múltiplos fatores que influenciam a atuação dos indivíduos e instituições, por isso é um dos pilares da cultura orga-

nizacional, seja no setor público ou na iniciativa privada. Os estudos sobre cultura organizacional surgiram de forma sistemática na década de 1980. Apesar da grande variabilidade conceitual, Freitas (2012) descreve que os estudos sobre cultura organizacional tendem a visualizá-la a partir de duas formas: a) como uma metáfora, considerando cultura como algo que a organização é. Nesta abordagem reconhece-se o papel dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas; b) como uma variável, considerando a cultura como algo que a organização tem. Esta aceitação permite que a cultura possa ser definida e instrumentalizada como uma estrutura independente que pode ser alterada.

Neste estudo, a cultura será entendida como um conjunto de valores e significados que sustentam uma base comum compartilhada nas organizações, entendidas como comunidades que têm metas e objetivos coletivos. De acordo com Ferrari (2011), os valores são elementos sobre os quais a organização considera importante ter um desempenho de sucesso e, portanto são um dos componentes da identidade corporativa. A singularidade de cada organização é criada por intermédio de um sistema complexo de significados socialmente construídos e negociados, sendo a cultura organizacional definida pela autora como

[...] um conjunto de evidências tangíveis e intangíveis compartilhadas pelos membros da organização. Ela é da mesma forma como nos grupos sociais, o cimento que mantém a organização como um todo, que lhe confere sentido e engendra sentimento de identidade entre seus membros (FERRARI, 2011, p.152).

O processo para conhecer as organizações passa pelo entendimento de como ocorrem os relacionamentos e de como as pessoas se comunicam mediante seus códigos, linguagens e atos em determinado contexto social. Isso só pode ser analisado quando se reflete sobre a cultura como um produto da história, uma vez que armazena as experiências vividas e transmitidas internamente pela interação social – imitação, negociação e confrontação. Neste sentido, Freitas (1991, p.34) afirma que as organizações devem ser encaradas como um fenômeno da comunicação: “[...] o processo de comunicação inerente às organizações cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas”. Frente à compreensão de cultura como um cenário da organização (FERRARI, 2011), a comunicação passa a ser identificada, nesse estudo, como um processo que é fruto das relações de poder, dos elementos da cultura organizacional e do modelo de gestão praticados pela organização.

1.4 Comunicação como Processo Constitutivo das Organizações

São vários os enfoques teóricos para se compreender e praticar a comunicação nas organizações, o que torna o conceito complexo e carregado de múltiplas dimensões. Baldissera (2011) entende a comunicação como processo de construção e disputa de sentido na qual os indivíduos atribuem a algo ou alguém uma rede de significados que chamamos de cultura. Desta forma, segundo o autor, os participantes do processo de comunicação “[...] propõem, disputam e internalizam sentidos” (BALDISSERA, 2011, p.167). Portanto, a comunicação passa a ser o processo que permite o fluxo necessário na interrelação dos sistemas social, cultural e organizacional.

Quando a organização - formada por uma rede de relacionamentos - entende a comunicação como um processo, ela se torna um aspecto constituinte do cotidiano institucional. A partir do pensamento da Escola de Montreal, Casali (2011) utiliza-se da análise interpretativa dos fenômenos sociais como processos simbólicos para ressaltar que

[...] as organizações são construções plurais instituídas nas práticas cotidianas de seus membros. Ao compreender as organizações como sistemas de indivíduos em interação ativamente envolvidos em processo de criação e recriação de uma organização social original, é possível reconhecer como a comunicação perpassa todas as práticas organizacionais (CASALI, 2011, p. 113).

Esta abordagem da comunicação nas organizações leva à superação dos enfoques meramente instrumentais para atingir outro nível, no qual se privilegia um espaço estratégico e de fluxos mais simétricos. Isso só é possível entendendo-se a comunicação como um processo estratégico em uma realidade complexa, que é resultado de uma relação de significações compartilhadas. Portanto, Ferrari (2011) enfatiza a apropriação de abordagens que entendem a comunicação como um processo interativo e participativo em todos os níveis e segue dizendo que

[...] tal enfoque envolve a mudança paradigmática da orientação emissor/receptor para uma orientação mais dinâmica e complexa de significados construídos, segundo a qual todos os atores podem ser ativos e tomar iniciativas. É, por isso, que nesta segunda década do século XXI, a ênfase está na comunicação como um processo cujos significados são criados e trocados,

ou mesmo compartilhados, pelas partes envolvidas (FERRARI, 2011, p.154).

A construção compartilhada dos significados no processo de comunicação dos diferentes atores sociais pressupõe, portanto, que se estabeleçam trocas interativas e ainda se busque a equivalência entre os discursos das partes envolvidas. Esta construção coletiva da comunicação parece estar em consonância com as exigências por participação e partilha da sociedade em rede. Para a comunicação nas organizações, o desafio está em ultrapassar a utilização de modelos de comunicação lineares e autoritários, centrados no emissor-receptor para alcançar modelos que privilegiem a abertura de canais de diálogo, a disponibilidade para ouvir a sociedade de forma mais transparente, assim como estimular sua participação dos cidadãos na esfera pública.

1.5 Paradigmas da Comunicação: do Instrumental ao Estratégico

A antiga ideia de que é possível controlar as mensagens disseminadas, assim como exercer influência sobre as pessoas usando a comunicação linear e assimétrica, é uma prática que pertence ao passado da comunicação nas organizações. Esta percepção ilusória de controle está centrada no paradigma tradicional na qual a comunicação era vista como um simples sistema de mensagens, publicidade, informação e de relações com a mídia (GRUNIG, 2009). As controvérsias que envolvem as práticas da comunicação são explicitadas por Grunig (2009) a partir da Teoria da Excelência - em duas dimensões: o paradigma simbólico-interpretativo e o paradigma da gestão estratégica comportamental.

No paradigma simbólico, a comunicação nas organizações se esforça para influenciar os públicos a interpretarem os comportamentos da organização como ela assim o deseja. Essas interpretações cognitivas são incorporadas aos conceitos de reputação, imagem, marca, impressões e identidade. Portanto, este paradigma pode ser encontrado na gestão da reputação em escolas de negócios, na prática da comunicação integrada de marketing, na publicidade, entre outros. Ao seguir este paradigma, a organização enfatiza o processo de comunicação na difusão das suas mensagens, nas campanhas publicitárias, nas relações e efeitos da mídia sobre suas ações.

Por outro lado, o paradigma comportamental centra-se na necessidade de conquistar uma postura mais estratégica e simétrica. No paradigma comportamental, os executivos de comunicação participam das tomadas de decisões estratégicas, o que ajuda no gerenci-

amento da percepção dos públicos a respeito do comportamento das organizações e, consequentemente, nos seus relacionamentos. O paradigma comportamental enfatiza o aprimoramento da comunicação simétrica para permitir aos públicos a oportunidade de ter voz nas decisões gerenciais. Além disso, o diálogo deve ser uma premissa da proatividade da empresa antes das decisões serem tomadas. Segundo Grunig (2009), este paradigma

[...] não exclui as tradicionais atividades de relações públicas, como as relações com a mídia e a divulgação de informações. Ao contrário, amplia o número e os tipos de mídia e de atividades de comunicação, o que forma um quadro de investigação e de escuta. Como resultado, as mensagens refletem as necessidades de informação dos públicos, bem como as de defesa das organizações (GRUNIG, 2009, p.9).

O que o autor enfatiza é a necessidade de se reinstitucionalizar a comunicação nas organizações como uma disciplina apoiada na gestão estratégica para que se possa atingir seu pleno potencial. Isso fica ainda mais evidente na contemporaneidade com o avanço da comunicação digital e suas potencialidades interativas que permeiam o cotidiano das pessoas. Mesmo nesta configuração digital - que muitas vezes entende seus participantes como audiências e não como públicos - não se pode negar a formação de públicos no ambiente digital. Grunig (2009) reconhece que a Internet tem empoderado os públicos de uma forma revolucionária, isso porque as pessoas agora não estão submetidas apenas às informações disponibilizadas pelos filtros da mídia tradicional. Os públicos podem buscar informações de várias fontes, assim como interagir uns com os outros e estabelecer relações em qualquer lugar do mundo. Diante deste cenário, o autor considera que as mídias digitais facilitam a utilização e aplicação da Teoria da Excelência pelas organizações.

1.6 Relacionamento entre Organização e Públicos e as Práticas de Comunicação

As instituições estão se relacionando constantemente com pessoas, grupos e organizações e por isso precisam articular o seu comportamento com relação àqueles que influenciam ou que são influenciadas. Hung (2007) entende que os relacionamentos surgem quando se estabelece uma interrelação entre as organizações e seus públicos estratégicos e, esse processo de interdependência, resulta em consequências mútuas que a organização precisa administrar. Portanto, a escolha das estratégias de relacionamento é sempre afetada por diferentes fatores internos e externos à organização.

Para explicar o fenômeno, Hung (2007) adota uma perspectiva dialética em que examina os antecedentes dos relacionamentos, os tipos de relacionamentos, as estratégias de cultivo de relacionamentos e os resultados dos relacionamentos. Para ela, o tipo de relacionamento que a organização pretende desenvolver com seus públicos impacta nas escolhas das estratégias que ela usa para cultivar relacionamentos de qualidade. As escolhas podem primar por estratégias simétricas (influência recíproca) ou assimétricas (existe comunicação, mas não se incorpora a necessidade do outro) de comunicação. Quando os processos de comunicação são simétricos, as instituições sabem o que esperar dos públicos com os quais se relacionam e, por outro lado, eles sabem o que esperar das instituições. Neste sentido, a comunicação organizacional exerce um papel importante no processo de lograr a compreensão, satisfação, cooperação e confiança que devem ocorrer entre as partes.

As estratégias de relacionamento escolhidas na interação entre organização e públicos irão impactar nas práticas de comunicação das organizações. Para evidenciar a questão, os quatro Modelos de Práticas de Relações Públicas, teorizados por Grunig e Hunt (1984), afirmam que o processo de comunicação pode ser desde unilateral e priorizar apenas a difusão de mensagens ou primar por práticas nas quais se buscam resultados positivos para as partes envolvidas. Portanto, a comunicação simétrica representa um dos modelos que podem ser adotados pelas organizações, conforme descrevem Grunig e Hunt (1984):

- Agência de imprensa: objetiva obter a divulgação de produtos/serviços mediante o uso excessivo da publicidade e nem sempre sendo honesta com a informação divulgada. É um modelo que pratica a comunicação de mão única, sem *feedback*;
- Informação pública: orientado para disseminação de informações mediante o uso dos meios de comunicação massiva. É um modelo de comunicação de mão única, sem *feedback*;
- Assimétrico de duas mãos: procura, mediante a aplicação de pesquisas, identificar as percepções dos públicos a respeito da organização. É um modelo de mão dupla, no entanto é focado na persuasão dos públicos para que aceitem a postura da organização. Ainda assim é unilateral, porque somente uma das partes é influenciada;
- Simétrico de duas mãos: preza pelo diálogo e negociação para que organização e os públicos cheguem ao consenso. É um modelo de mão dupla, com *feedback*, o que prevê um relacionamento simétrico. O relacionamento é bilateral, portanto, há

influência recíproca entre os envolvidos no processo interativo.

É necessário enfatizar que a prática destes modelos de comunicação pelas organizações é determinada por um conjunto de aspectos que envolvem o modelo de gestão empresarial, a cultura organizacional e as vulnerabilidades do ambiente externo. Consequentemente, as estratégias de relacionamento que as organizações estabelecem com os públicos estão vinculadas aos elementos citados.

Para a compreensão das redes de relacionamento que se concretizam pela interação entre os públicos e a organização, busca-se o conceito de relacionamento de França (2011) que recorreu à filosofia e à lógica afirmando que

[...] no sentido comum, significa o ato ou efeito de relacionar-(se); capacidade em maior ou menor grau de manter relacionamentos, de conviver bem com os outros, de estabelecer vínculos oficiais, permanentes ou não, com objetivos bem definidos (FRANÇA, 2011, p. 254).

No entendimento de França (2011), é mediante o relacionamento organizações-públicos que se determina quais serão os públicos ou as redes de relacionamento com os quais se deve estabelecer maior aproximação e compreensão. Para o autor, a estratégia maior dos relacionamentos é o diálogo entendido como a “[...] capacidade que têm as partes de ouvir e entender seus pontos de vista, ainda que diversos, para se obter consenso sobre um ponto comum a ser atingido ou se tomar uma decisão contrária” (FRANÇA, 2011, p. 265).

Da mesma forma, Kent e Taylor (2002) pautam-se na filosofia para afirmar que o diálogo é uma das formas mais éticas de comunicação. No entanto, uma abordagem dialógica não pode forçar uma organização a se comportar de forma ética. Esboçando uma teoria dialógica de comunicação organizacional e relações públicas, os autores dizem ser possível facilitar o diálogo e estabelecer canais e procedimentos para a comunicação dialógica. Ainda os autores afirmam que

[...] o diálogo faz é alterar a natureza do relacionamento da organização-público, colocando ênfase na relação. O que o diálogo não pode fazer é indicar como uma organização deve se comportar moralmente ou forçar as organizações a responderem aos públicos. As organizações devem assumir compromissos dialógicos voluntariamente (KENT; TAYLOR, 2002, p.24).

Esta perspectiva leva os autores a entenderem que o diálogo deve servir como uma orientação de comunicação que inclui algumas características: a) *reciprocidade* ou o reconhecimento que a organização faz dos públicos, b) *relacionamentos públicos*; proximidade

ou a espontaneidade nas interações; c) *empatia* ou a complementaridade de objetivos e interesses; d) *risco*, ou seja, assumir a vontade de interagir com pessoas e públicos em seus próprios termos, além de e) *compromisso*, ou o grau em que uma organização se entrega ao diálogo, interpretação, e compreensão em suas interações com os públicos. Ao se pensar em relacionamentos institucionais com os públicos, há que se levar em conta as diversas redes sociais digitais que vêm sendo construídas. Estas redes precisam ser tratadas institucionalmente como um espaço de diálogo que pode ser ou não aproveitado pelos executivos de comunicação para aprimorar os relacionamentos com seus públicos.

1.7 Estabelecimento de Relacionamentos com os Públicos e o Impacto na Reputação e na Confiança

O processo de comunicação se materializa no relacionamento das organizações com seus públicos (GRUNIG, 2011; GRUNIG; REPPER, 1992). De acordo com os autores, a gestão estratégica da comunicação organizacional está relacionada com dois princípios: a participação dos profissionais de comunicação no nível estratégico hierárquico e a “expertise” necessária para exercer estrategicamente as atividades de comunicação. Esses dois princípios apontam que os programas de comunicação devem ser planejados, gerenciados, avaliados e, acima de tudo, vinculados aos objetivos institucionais.

Neste sentido, para que o processo de comunicação nas organizações possa contribuir com a missão institucional é preciso enfatizar a construção de relacionamentos com os públicos que influenciam ou são influenciados pela organização. Grunig (2011, p.83) explica que “[...] as consequências das decisões organizacionais (e comportamentos resultantes dessas decisões) definem quem são os *stakeholders* com os quais a organização precisa se relacionar”. Na definição do autor, os *stakeholders* são uma ampla categoria de pessoas que pode ser afetada por decisões organizacionais. São chamados de partes interessadas e, portanto, têm forte vínculo com a organização. Quando os *stakeholders* reconhecem uma ou mais consequências das decisões gerenciais como problemas, e se organizam para fazer algo a respeito delas, é que se formam os públicos. Na categoria de *stakeholders* podem estar presentes públicos classificados pela Teoria Situacional dos Públicos (GRUNIG; HUNT, 1984) como: ativos, conscientes, latentes e não públicos.

Os públicos são ativos quando percebem que as ações de uma organização têm um impacto direto nas suas vidas ou se as consequências dos atos das organizações são um

problema para eles. Por isso, os públicos ativos normalmente reagem frente a alguma decisão, assim como podem influenciar positivamente a organização ao adotar comportamentos mutuamente favoráveis. Grunig (2011, p.91) coloca que a comunicação com os públicos ativos “[...] é mais fácil porque eles buscam informação, ao contrário dos públicos passivos que esperam calmamente por ela”.

Por outro lado, quando as organizações têm fortes vínculos com funcionários que não se mostram ativos no seu relacionamento com a organização, por exemplo, este público pode estar momentaneamente na categoria passiva. Neste caso, este público passivo não pode ser ignorado, porque tem potencial para tornar-se ativo ou mais consciente.

Ainda, se as organizações não exercem nenhuma influência sobre determinado grupo de pessoas, ou seja, se suas ações não trazem nenhuma consequência para suas vidas, Grunig (2011) não considera este agrupamento um público e sim um não-público ou uma audiência. Com a audiência, as instituições têm relacionamentos de baixo envolvimento, por isso, geralmente, a prioridade dos programas de comunicação é para relacionamentos com os públicos ativos e conscientes.

Ao serem identificadas diferenças entre o envolvimento dos públicos, Grunig (2011) orienta as organizações a desenvolverem programas de comunicação para envolver e vincular os públicos estratégicos nos processos decisórios, ou seja, por intermédio de formação de comitês, ou de encontros abertos anteriores às tomadas de decisões. Mesmo assim, os relacionamentos estão sujeitos a conflitos, que devem ser encarados com naturalidade e até como instâncias de aprendizagem.

De acordo com Grunig (2011), os tipos de relacionamento que os programas de comunicação procuram alcançar são de troca ou compartilhados. Os relacionamentos de troca ocorrem quando uma das partes envolvidas intercambia benefícios porque já foi beneficiada no passado ou espera ser no futuro. Por outro lado, os relacionamentos compartilhados são determinados pelo benefício mútuo entre as partes, como por exemplo, o relacionamento comum entre familiares ou entre amigos. No entanto, Grunig (2011) reforça que a maioria dos relacionamentos organizações-públicos começa como relacionamentos à base de trocas e que o mais adequado é evoluir para relacionamentos compartilhados. Isso porque, quando as organizações se preocuparem com este compartilhamento estarão mais próximas de construir reputação positiva.

A partir do pensamento de Grunig (2011), Hung (2007) identificou outros tipos de relacionamentos como os exploradores (quando uma parte tem vantagem sobre a outra), os manipuladores (quando a organização aplica estratégias assimétricas que servem a seus pró-

prios interesses), os simbióticos (quando a organização trabalha junto a certo público em direção a interesses comuns); os contratuais (quando as partes concordam, por meio de contrato, o que cada um deve fazer em um relacionamento), os pactuais (quando buscam o bem comum estabelecendo normas de reciprocidade) e os compartilhados mútuos (ambas as partes garantem benefícios para a outra porque estão interessados no bem estar comum). O benefício compartilhado entre organização e públicos pode dar início a relacionamentos de maior ou menor qualidade, ou seja, podem trazer maior confiança, satisfação e comprometimento. Esses indicadores de qualidade são descritos por Grunig (2011) como:

- satisfação: medida em que cada uma das partes se sente favorável ou não com relação à outra parte;
- comprometimento: medida na qual as partes sentem que o relacionamento vale a pena ou não;
- confiança: boa vontade das partes para se abrir ao risco de participar de um relacionamento. A confiança é formada por três dimensões:
 - a) integridade (crença de que uma organização é justa ou não);
 - b) confiabilidade (quando se acredita que a organização faz o que promete) e
 - c) competência (quando a organização é capaz de fazer o que diz que pode fazer).

Estes atributos parecem não fazer parte para a maioria das pessoas da sociedade contemporânea, que está envolta em mobilidade, inconstância e vulnerabilidade como defendem Bauman (2001) e Ferrari (2011). Nos dias atuais, a falta de confiança das pessoas com as instituições pode ser confirmada pelas pesquisas anuais da Trust Barometer⁶, conduzidas pela agência de comunicação Edelman Significa há mais de 13 anos. Os resultados anuais da pesquisa fortalecem a necessidade das organizações e instituições públicas de criarem mecanismos, por intermédio de estratégias simétricas, para reestabelecerem a confiança com os cidadãos (EDELMAN SIGNIFICA COMUNICAÇÃO, 2014, 2013a,b).

Ao aferir atributos que direcionam a confiança nas empresas e indivíduos, a pesquisa revelou que o engajamento – entendido pela Edelman Significa como ouvir os públicos e colocar o seu interesse acima de questões de mercado, por exemplo - é considerado o mais importante atributo para a construção de confiança (59%), seguido da integridade (58%).

⁶ A pesquisa Trust Barometer aplicada em 2013 teve como amostra 33.000 respondentes da população em geral e uma amostra de 6000 respondentes classificados como “público informado”, com idade entre 25 e 64 anos, formação superior e frequente contato com notícias e políticas públicas, em 27 países. A pesquisa mede globalmente o estado de confiança nas instituições, indústrias, lideranças e o impacto das recentes crises no setor bancário e de serviços financeiros.

Estes dados revelam que antes de consumir produtos e serviços de qualidade, o público espera que o comportamento da organização esteja pautado no escopo da ética. Deste modo, “[...] a confiança é um ativo altamente frágil. Quando a ação não corresponde à promessa, rapidamente os públicos percebem” (SARKOVAS, 2013).

Por isso, conquistar confiança envolve tanto questões práticas e cotidianas relacionadas ao desenvolvimento de produtos e serviços, quanto de comportamento ético, transparente e socialmente responsável da organização. Cultivar relacionamentos de forma transparente é um dos alicerces mais relevantes para a conquista da confiança e da melhoria da reputação institucional.

O que se observa é que o conceito de reputação está sendo incorporado às práticas das organizações de forma crescente. Mesmo assim, em decorrência de suas múltiplas conceituações, não há um consenso sobre o seu significado e, às vezes, há confusão ao abordá-lo. Almeida (2012) coloca que embora os conceitos de reputação e imagem sejam frequentemente usados como sinônimos existe grande distinção entre eles. Isso porque a imagem está relacionada às opiniões mais recentes do público sobre uma organização, enquanto que a reputação representa um “[...] julgamento de valor sobre suas qualidades, sendo construída ao longo dos anos. A reputação teria uma dimensão histórica, a qual reflete a percepção da consistência de ação e comportamento da corporação ao longo do tempo” (ALMEIDA, 2012, p.232).

A reputação, a partir deste ponto de vista, é uma espécie de crédito de confiança que a instituição adquire e está relacionada com as qualidades da marca, de credibilidade e de reconhecimento público. Grunig e Kim (2011) definem a reputação como o resultado dos relacionamentos entre a organização e os públicos e por isso, na avaliação dos autores, os programas de comunicação devem estar centrados na definição das estratégias dos relacionamentos. Conviver e estabelecer vínculos duradouros, como foi apresentado por França (2012), exige a seleção de estratégias de comunicação alinhadas com os objetivos organizacionais e comprometidas com o discurso organizacional que reforce o comportamento ético e a transparência das informações.

O valor social da comunicação organizacional ganhou destaque, em 2010, com a elaboração do Acordo de Estocolmo⁷ (The Stockholm Accords), produzido pela *Global Al-*

⁷ Em 2010, a *Global Alliance* reuniu lideranças de relações públicas de 32 países para definir um conjunto de princípios sobre o papel da comunicação na gestão organizacional e o valor das relações públicas.

*liance*⁸ (2012). Segundo este acordo, o valor social da comunicação está embasado no tripé da sustentabilidade, da governança dos *stakeholders* e do modelo de gestão. As organizações contemporâneas precisam, portanto, buscar equilíbrio para as demandas atuais da sociedade sem perder de vista as necessidades futuras que têm bases em questões econômicas, sociais e ambientais. Isso significa envolver os públicos nas políticas e programas de sustentabilidade da organização, assim como interpretar as expectativas dos públicos para compromissos que resultem em retorno para a organização e para a sociedade. Também diz respeito a criar processos bidirecionais de comunicação que auxiliem na solução de problemas que são gerados por mudanças sociais, especificamente aqueles que se referem ao relacionamento com os *stakeholders* e à reputação organizacional.

Os conceitos vistos neste capítulo revelam que a sociedade em rede provocou mudanças culturais nas formas de relacionamento entre as pessoas, além de transformar profundamente a prática e o processo de comunicação nas organizações. As instituições públicas brasileiras encontram-se diante de cidadãos cada vez mais empoderados quando se trata de buscar informação de fontes diferenciadas e também de se posicionar, aumentando, portanto, a sua participação nos debates públicos. Estas mudanças exigem, por parte dos profissionais de comunicação, reflexão constante sobre os processos de comunicação e sua inserção na sociedade em rede. Por parte das organizações e instituições contemporâneas, as disponibilidades das TICs favorecem o cultivo de mecanismos de interação para estabelecer relacionamentos simétricos, mesmo porque os cidadãos estão muito mais informados e conscientes dos seus direitos. Isso resulta em cobrança junto às instituições públicas por maior transparência, comportamento ético e abertura e manutenção de canais de diálogo e negociação. Nesta direção, as redes sociais digitais podem ser facilitadoras desses processos comunicacionais mais interativos e participativos.

⁸ *The Global Alliance for PR and Communication Management* é uma confederação mundial que reúne associações e instituições de relações públicas e de comunicação organizacional, representando 160 mil profissionais e acadêmicos. Mais em informações em: < <http://www.globalalliancepr.org/> >

2 COMUNICAÇÃO DIGITAL: DESAFIOS PARA A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo discute a relação entre os avanços das tecnologias digitais e seu impacto nas transformações sociais e nos processos de comunicação que propiciaram a formação de redes sociais digitais e a sua apropriação pelas organizações. Discute-se, primeiramente, que a internet não é apenas uma plataforma tecnológica que une várias funções de diferentes mídias, mas é uma mídia que favorece uma transformação cultural nas formas de produzir e compartilhar conteúdo, estabelecer conexões e relacionamentos.

Nesta perspectiva, o capítulo debate que a questão da interação social nas sociedades contemporâneas ocorre tanto em comunidades espaciais – territorialmente limitadas – quanto em redes sociais mediadas por computador (CASTELLS, 2003). A compreensão das interações que ocorrem nestas redes passa a ser tanto uma fonte de informação e de monitoramento sobre tendências sociais como uma oportunidade para manutenção de relacionamentos entre organizações e seus públicos.

Atualmente são aproximadamente 94 milhões de brasileiros usando a internet, segundo o Interactive Advertising Bureau (2013). Diante destes números, é evidenciada a necessidade das organizações se apropriarem das TICs para incrementar a construção de seus processos de comunicação. A comunicação digital refere-se às opções tecnológicas, cujos usos e aplicações são adequados às organizações e seus públicos. Neste sentido, os profissionais que trabalham com comunicação nas organizações têm em mãos a possibilidade de abandonar as velhas práticas de comunicação unidirecional para pautar-se nas possibilidades interativas e dialógicas do cenário digital.

2.1 Cultura Digital e seu Impacto na Comunicação

As mídias ocupam um papel central na sociabilidade dos cidadãos contemporâneos e nos processos de comunicação vivenciados atualmente. Ao longo do século XX, as mídias eram encaradas do ponto de vista instrumental como uma ferramenta de repasse de informação entre os atores sociais (DI FELICE, 2011/2012). Com o desenvolvimento tecnológico e a criação da internet - entendida como mídia - a própria arquitetura do processo in-

formativo alterou o tradicional repasse de informações (a exemplo do que era feito pela imprensa ou pela televisão) para uma forma de comunicação reticular (em rede), ou seja, tecnologicamente interativa e colaborativa. Côrrea (2011, p. 324) reforça esta reflexão quando diz que “[...] a relação indissolúvel entre comunicação e tecnologia coloca o comunicador contemporâneo em um constante exercício de correlação entre a ciência das TICs e a arte de comunicar”.

Para compreender a mudança ocorrida no processo de comunicação, torna-se necessário entender o impacto das contínuas transformações tecnológicas. Na visão de Castells (2011), a convergência de tecnologias específicas para um sistema de informação altamente integrado – a microeletrônica, as telecomunicações e os computadores - promoveu uma transformação social, na atualidade, a exemplo do que a energia elétrica representou para a revolução industrial. Esta mudança tecnológica - concentrada nas tecnologias da informação - estabelece uma nova forma de relação entre a economia, o Estado, e a sociedade.

Esta nova economia é informacional, global e em rede, sob a ótica de Castells (2011). É informacional porque a produtividade e a competitividade dos participantes da economia dependem de sua eficiência em transformar a informação em conhecimento. É global porque as atividades de produção, circulação e consumo estão organizadas em nível global entre os agentes econômicos. E ainda é em rede porque nas condições atuais, a produção é gerada e a concorrência é travada em uma rede global de interação entre redes empresariais. Nesta nova economia, o desenvolvimento de redes de comunicação que conectam o local e o global no tempo escolhido intensificou a formação de um sistema de comunicação *on line* que integra vários modos de comunicação em uma rede interativa.

A integração mencionada por Castells (2011) tem sincronia com o que Lévy (2007, p.92) chama de ciberespaço, ou seja, “[...] um espaço de comunicação aberto pela interconexão mundial dos computadores e das memórias dos computadores”. Sob esta ótica, o processo de construção de significado que ocorre nas mentes, individualmente, depende das mensagens e das estruturas criadas nas redes de comunicação multimídia, portanto, a mudança do ambiente comunicacional afeta a construção de significado (CASTELLS, 2013b). Para o autor, a alteração fundamental dos processos de comunicação é a autocomunicação de massa, ou seja, a utilização da internet e das redes sem fio como plataformas de comunicação digital para processar mensagens de muitos para muitos. Explicando melhor:

É autocomunicação porque a produção de mensagem é decidida de modo autônomo pelo remetente, a designação do receptor é autodirecionada e a repercussão de mensagens das redes de comunicação é autosselecionada. A comunicação de massa baseia-se em redes horizontais de comunicação interativa que, geralmente, são difíceis de controlar por parte de governos ou empresas. Além disso, a comunicação digital é multimodal e permite a referência constante a um hipertexto global de informações cujos componentes podem ser remixados pelo ator que comunica segundo projetos de comunicação específicos (CASTELLS, 2013b, p.12).

A autocomunicação de massa, portanto, fornece maior autonomia aos atores sociais em relação às instituições da sociedade. Correlacionando as perspectivas apresentadas da sociedade em rede, conceituada por Castells (2011, 2013b), e as características do ciberespaço defendidas por Lévy (2007, 2011), é possível encontrar paralelos com o que Jenkins (2009) entende por cultura da convergência. A convergência, portanto, não é fruto apenas de um processo tecnológico que une várias funções dentro das mesmas plataformas de mídia, mas sim de uma transformação cultural em que os indivíduos são estimulados a buscar informações, fazer conexões com conteúdos de mídia que estão dispersos e ainda compartilhá-los livremente.

De acordo com Lévy (2007), três princípios orientam a convivência no ciberespaço: a interconexão ou a comunicação interativa, a criação de comunidades virtuais e a inteligência coletiva. A inteligência coletiva refere-se ao compartilhamento de conhecimentos, sendo seu objetivo: o reconhecimento do outro, o enriquecimento mútuo e a mobilização das competências. Para Lévy (2007), como a inteligência coletiva está distribuída por toda a parte, não existe um único reservatório de conhecimento, já que o saber equivale ao que as pessoas sabem e conseguem construir juntas. A inteligência coletiva ocorre em tempo real baseando-se, portanto, nas tecnologias digitais de informação.

Partindo do conceito de inteligência coletiva, Jenkins (2009) reflete sobre outro conceito complementar, o de cultura participativa que contrasta com as noções antigas sobre a passividade dos espectadores frente aos tradicionais meios de comunicação. Isso quer dizer que ao invés de se falar de produtores e de consumidores de mídia como ocupantes de papéis separados, pode-se considerá-los interagindo de acordo com um novo conjunto de regras que estimula a participação de ambos. Mesmo assim, vale a ressalva de que nem todos têm o mesmo poder de participação, já que as corporações de mídia e os indivíduos dentro dessas corporações ainda exercem maior poder do que qualquer cidadão individualmente.

A convergência das mídias envolve uma transformação tanto na forma de produzir, quanto no consumo dos meios de comunicação. Neste cenário, Anderson (2006) analisa

a mudança pautada pelo crescimento dos mercados de nichos em detrimento do mercado de massa, a partir de três prismas. O primeiro diz respeito à democratização dos meios de produção (facilidade de acesso a câmeras fotográficas, de vídeos e softwares); o segundo refere-se à democratização da distribuição de bens e serviços que não exigem mais o espaço físico (Amazon, iTunes) e o terceiro diz respeito à mudança centrada na conexão entre a oferta e a demanda, por intermédio de filtros (recomendação do Google, por exemplo).

Especificamente com relação à democratização dos meios de produção e a facilidade no uso dessas ferramentas, ressalta-se o surgimento de novos produtores de conteúdos, ou seja, indivíduos que deixaram de ser apenas consumidores passivos para atuarem como produtores ativos. Portanto, pessoas comuns tornaram-se também formadores de preferência e de opinião. Anderson (2006), adotando este mesmo raciocínio enfatiza que

[...] a fé na propaganda e nas instituições que pagam por ela está diminuindo aos poucos, enquanto a crença nos indivíduos encontra-se em ascensão. As pessoas confiam em outras pessoas iguais a elas, ou os pares creem nos pares. As mensagens de cima para baixo estão perdendo a força, ao passo que as conversas de baixo para cima estão ganhando poder (ANDERSON, 2006, p.97).

Estudo da Edelman Significa Comunicação (2013b) reforça a afirmação de Anderson (2006), porque os resultados mostram que a confiança do brasileiro para o consumo de entretenimento tem forte influência das recomendações pessoais: os amigos e os familiares são os que mais influenciam na decisão dos brasileiros (30%), seguidos da publicidade (26%) e de recomendações de marcas e produtos (25%). Neste novo contexto, a comunicação horizontal ganha força, assim como laços criados nas redes digitais que podem vir a alavancar uma espécie de expertise combinada entre seus membros.

Os laços que as pessoas estabelecem nas redes digitais reforçam a visão de que as plataformas tecnológicas de comunicação podem atualmente ser encaradas muito mais como um fenômeno social do que meramente técnico. Quem compartilha deste pensamento é Lemos (2009), quando diz que as tecnologias não apenas transformam questões materiais, mas permitem a transformação comunicativa, política e social. Nesta perspectiva, o autor pensa que na atualidade “[...] pela primeira vez, talvez, a gente tenha a dimensão técnica, o digital, colado à dimensão da comunicação” (LEMOS, 2009, p.136).

O Brasil, por exemplo, tem cerca de 4,5 milhões de membros na comunidade de mobilização *on line* denominada Avaaz, uma das maiores organizações mundiais de abaixo-assinados *on line* (ABRAMOVAY, 2013). Para a diretoria da Avaaz, as manifestações que

trataram sobre diversas reivindicações da sociedade brasileira, ocorridas em junho de 2013, refutaram o que popularmente foi chamado de ‘ativismo de sofá’, definido como os protestos que nascem nas redes sociais digitais e não chegam às ruas. Em depoimento à reportagem do Estado de S. Paulo, o diretor da Avaaz, Pedro Abramovay, afirmou que

[...] quando as pessoas compartilham uma petição pelo *Facebook*, pelo *Twitter*, estavam assumindo posição política diante dos seus amigos. Aquilo foi criando um caldo novo de cultura política num ambiente no qual a forma de se fazer política está muito envelhecida. Uma hora tinha que explodir. E acho que explodiu, foi para as ruas (ABRAMOVAY, 2013).

Para a Avaaz, os protestos de junho de 2013 são resultado de fatores combinados: internautas mais politizados na rede diante de um cenário em que a política está muito atrasada. A sociedade exigia mudanças estruturais onde pudesse encontrar canais de participação e que suas reivindicações fossem acolhidas pelas instituições políticas.

Neste sentido, a internet e, em especial, as redes digitais, tiveram papel preponderante entre os manifestantes conectados em rede. No entanto, para alcançar esta configuração atual no formato de redes, a internet passou por evoluções tecnológicas e pela incorporação das características da web 2.0 que serão descritas nos próximos itens. A partir desta segunda fase da internet, a sociedade contemporânea passa a contar com bases tecnológicas para colocar em prática os processos de comunicação multidirecional e dialógicos, por meio de uma plataforma digital em nível global.

2.2 Internet: Coração da Comunicação Mediada por Computador

A internet teve origem no Departamento de Defesa dos EUA, cujo objetivo era criar um sistema de comunicação imune a ataques nucleares. De acordo com Castells (2011), a primeira rede de computadores, criada em 1969, se chamava ARPANET e ligava quatro universidades e centros de pesquisa americanos. No entanto, com o tempo já não se separava a pesquisa voltada para fins militares, das comunicações científicas e das conversas pessoais. Assim, em 1983, permitiu-se o acesso a uma maior rede de cientistas. E, logo em seguida, a internet saiu do domínio do governo e já não contava com nenhuma autoridade supervisora. A criação da teia mundial (*world wide web* - *www*) que organiza o teor dos sites na internet - por informação e não por localização - permitiu, a partir de 1993, que novos usuários acessas-

sem as informações *on line* e, posteriormente, pudessem se conectar uns aos outros (MONGE, 2012).

Ao se observar a trajetória da internet, vê-se que seu uso foi sendo alterado, gradativamente. Em obra póstuma, McLuhan (apud CARDOSO, 2011) enfatiza que o surgimento de uma inovação midiática não ocorre por rupturas ou discontinuidades, mas principalmente por uma reconfiguração, por meio de processos contíguos, interconectados. Apesar de McLuhan não ter tido a oportunidade de conhecer a internet em seu formato atual, o que ele diz sobre inovação tecnológica pode ser usado para analisar o desenvolvimento dela. É possível perceber que a internet já passou ao menos por uma grande reconfiguração. Isso porque primeiramente, a internet foi utilizada pelas próprias características tecnológicas disponíveis, como um depósito de informações. As instituições, por exemplo, passaram a criar portais institucionais para acesso de informação corporativa e também desenvolver intranets para comunicar informações específicas para seus funcionários. Somente em um segundo momento, com a mudança no desenvolvimento tecnológico e seu impacto nas formas de compartilhamento de informação e de produção colaborativa é que surgiu a Web 2.0, conceito criado por O'Reilly (2005). As principais características da Web 2.0 são descritas, sucintamente, a seguir.

- Web é vista como uma plataforma
Não tem um limite rígido, mas sim um núcleo gravitacional;
- Aproveitamento da inteligência coletiva.
A sabedoria das multidões é potencializada, por intermédio da conexão dos usuários que produzem conteúdo que fica armazenado na web e pode ser recuperado, alimentando a rede com novos dados;
- Gestão de bancos de dados.
O controle sobre bancos de dados é relevante tanto que pode levar ao controle de um mercado (caso do Google);
- Softwares entendidos como um serviço, e não como um produto.
Isso significa que o software deixará de executar, a menos que sua base seja atualizada diariamente (exemplo do Google);
- Programação passa a ser concebida para criar ambientes confiáveis para distribuição de conteúdo (exemplo do *Really Simple Syndication -RSS*).
A tecnologia permite aos usuários que se inscrevam em sites que fornecem este serviço para receber as notificações de atualização;

- Fim da hegemonia do computador como único dispositivo.

O conteúdo da web e seu processamento também passam a ser acessado mediante dispositivos portáteis, como os celulares *smartphones* e os *tablets*.

No Brasil, a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) divulgou em janeiro de 2012 que havia 245 milhões de linhas ativas de telefonia móvel. Com esses resultados, o Brasil registra uma "teledensidade" – proporção de celulares por habitante – de 125 linhas móveis para cada cem habitantes, ou seja, há mais de um celular para cada brasileiro (BRASIL atinge..., 2012).

O pensamento de O'Reilly (2005) consegue assim sintetizar os tipos de tecnologia e seus produtos derivados que deram origem a Web 2.0, um conceito que vem sendo colocado em xeque frente a mudanças e inovações tecnológicas em curso. Na perspectiva apresentada por O'Reilly (2005) pode-se entender que as redes sociais digitais são um dos produtos desse paradigma da web. Na mesma direção, Monge (2012) reforça que a partir de 2003, devido à Web 2.0., as redes digitais surgem como uma plataforma de mídia popular. Ao conectar indivíduos, estas plataformas conquistaram maior relevância para o conceito de rede social. No atual processo de interação coletiva em que as pessoas se organizam em torno de redes que são interconectadas e configuram novos comportamentos sociais tanto *on line* quanto *off line*, é preciso compreender as formas de compartilhamento de informações e as trocas de experiências.

2.3 Cenário Digital Transformando a Interação Social

O surgimento da internet como meio de comunicação esteve associado a debates conflitantes sobre o estabelecimento de padrões de interação social. Para Turkle (2012) a internet pode ser vista como indutora ao isolamento social, já que desestimula as interações face a face. Esta autora enfatiza que as pessoas na contemporaneidade estão acostumadas a estar 'juntas sozinhas', porque a conexão à internet possibilita que, mesmo fisicamente sozinhas, as pessoas entrem em contato com qualquer um e em qualquer lugar. A formação de redes digitais foi interpretada como um processo de desvinculação entre a localidade e a soci-

alidade, ou seja, os padrões de relações sociais com os ambientes digitais - de certa forma – foram remodelados (CASTELLS, 2003; LÉVY, 2007).

Para Castells (2003) as formas de interação social com a internet devem tomar como base uma redefinição do termo comunidade. No entendimento de Welmann (apud CASTELLS, 2003, p. 106) comunidades são entendidas como uma rede de laços interpessoais que “[...] proporcionam socialidade, apoio, informação, um senso de integração e identidade social”. Na visão de Castells (2003), a questão da interação social nas sociedades contemporâneas parte da substituição de uma estrutura de comunidades espaciais que se baseavam no compartilhamento de valores e organização social para outra que tem a forma de rede, ou melhor, redes sociais mediadas por computador. Neste sentido, a internet cria um padrão de individualismo em rede que, para Castells (2003), é um padrão social e não um acúmulo de indivíduos isolados. “O que ocorre é que os indivíduos montam suas redes, *on line* e *off line*, com base em seus interesses, valores, afinidades e projetos” (CASTELLS, 2003, p. 109).

Esta mesma ideia é reforçada por Lévy (2007), quando diz que as comunidades virtuais no ciberespaço são mantidas sobre “[...] afinidades de interesse, conhecimentos, sobre projetos mútuos e, em um processo de cooperação ou de troca, isso tudo independentemente das proximidades geográficas e das filiações de interesse” (LÉVY, 2007, p. 127). Apesar da construção da socialidade não ter como prioridade o lugar (a residência ou o bairro, por exemplo), a família e os amigos, caracterizados por “laços fortes”, estes elementos continuam a desempenhar papel fundamental nas interações sociais. Granovetter (1983 apud RECUERO, 2009, p. 41) explica que os laços criados e mantidos podem ser caracterizados como fracos ou fortes, isso porque segundo o autor, “[...] a força de um laço é uma combinação (provavelmente linear) da quantidade de tempo, intensidade emocional, intimidade (confiança mútua) e serviços recíprocos que caracterizam um laço”. A manutenção ou a criação dos “laços fracos” é eficaz pela internet, que, de outra forma, seriam perdidos pela distância física. Além disso, a internet pode desempenhar papel decisivo na manutenção de laços fortes à distância, por meio das redes digitais (CASTELLS, 2003).

A questão da criação de laços nas redes sociais digitais na atualidade brasileira foi analisada por McVeigh (2013). Ao abordar o papel das redes sociais nos protestos ocorridos em junho 2013 no Brasil, o sociólogo disse em entrevista que

[...] as pesquisas mostram que os vínculos criados em redes sociais são cruciais para os protestos. Geralmente, as pessoas se envolvem em protestos porque estão conectadas com outras pessoas envolvidas. Elas ficam menos inclinadas a participar se apenas ouvem sobre os eventos na mídia (MCVEIGH, 2013, p. 8).

Portanto, os laços criados nas redes sociais, que são laços de troca entre pessoas - comunicação horizontal - são ativados em momentos críticos. O mesmo não ocorreria se estas pessoas não estivessem participando de uma rede social e simplesmente tivessem conhecimento sobre as manifestações por reportagens da mídia. Ao observar a dinâmica dentro de uma rede, Recuero (2009), explica que enquanto os seus participantes representam os nós, as conexões são constituídas de laços sociais, que por sua vez são formados pela interação. Portanto, entender a interação social entre os atores nas redes sociais diz respeito a entender as trocas comunicativas. A autora enfatiza que a qualidade das conexões em uma rede social digital depende do capital social, conceito que apesar de seus variados significados abarca um consenso que se refere ao valor do que é constituído a partir das interações entre os atores sociais. Putman (1995) conduziu uma pesquisa em que concluiu que a *performance* do governo italiano, e de outras instituições sociais, era fortemente influenciada pelo engajamento dos cidadãos nas questões da comunidade, o que ele denominou de capital social. Portanto, o autor entende capital social como “[...] as características da vida social – redes, normas e confiança – que capacitam os participantes a agir conjuntamente de maneira efetiva de modo a perseguir objetivos partilhados” (PUTMAN, 1995, p. 665).

Nesta mesma vertente, Costa (2005) entende que as relações sociais precisam ser percebidas como um “capital”, justamente quando o processo de crescimento econômico passa a ser determinado não apenas pelo capital natural (recursos naturais), pelo capital produzido (infraestrutura e bens de consumo) e pelo financeiro. O capital social significaria a capacidade de os indivíduos produzirem suas próprias redes pessoais dentro de variáveis intrínsecas a elas como cooperação, reciprocidade, pró-atividade, confiança e respeito. A compreensão dessas interações passa a ser considerada como uma riqueza a ser explorada e possível de ser “capitalizada”.

Dentro desta perspectiva, um dos desafios das instituições públicas que estão presentes em redes digitais é entender como se consegue conquistar e manter a confiança de laços fracos e fortes que se estabelecem com os públicos nestes ambientes. Por isso, um dos aspectos para a consolidação de redes sociais é o sentimento de confiança mútua que precisa existir em maior ou menor escala entre seus integrantes. A construção dessa confiança está

diretamente relacionada com a capacidade que se tem de entrar em relação com os outros. Solomon e Flores (2002 apud COSTA, 2005, p.243) ressaltam que a confiança é uma dinâmica e não um estado: “[...] a confiança é questão de relacionamentos recíprocos, não de previsão, de risco ou de dependência. A confiança é questão de tecer e manter compromissos”. Nesse sentido, entender o capital social de uma rede social na internet é compreender em que estágio se encontra o processo de negociação e cooperação entre seus participantes.

2.4 Redes Sociais na Internet: Conceito, Histórico e Apropriação

Como apresentado no item 2.2, as redes sociais na internet tornaram-se bastante populares pela apropriação das disponibilidades tecnológicas de comunicação mediada por computador, a partir do advento da Web 2.0. Diante de relevância dos relacionamentos *on line*, o *Institute for Public Relation* (IPR), organização independente dedicada a incrementar a teoria e a prática em relações públicas, criou o Centro de Pesquisa em Mídias Sociais, em 2012. O objetivo é reunir artigos de pesquisa e informações sobre mídias sociais e seu impacto sobre a comunicação organizacional e as relações públicas. Na definição do IPR, as mídias sociais⁹ são entendidas como “[...] comunidades virtuais *on line* para as pessoas (e empresas) compartilharem informações uns com os outros, para aumentar seu círculo de relações e desenvolver e manter relacionamentos *on line*” (INSTITUTE FOR PUBLIC RELATION, 2013, tradução nossa). O conceito de mídias sociais, apesar de bastante popular, convive com outros conceitos correlatos como o de comunidades virtuais, redes sociais digitais, entre outros.

De acordo com Recuero (2009), com o uso da comunicação mediada pelo computador, as redes sociais conquistaram diferentes formas de organização, compartilhamento e participação. Isso porque quando se observam as expressões sociais em rede,

⁹ Social media are virtual *online* communities for people (and businesses) to share information with each other, to increase their circle of acquaintances and to develop and maintain *online* relationships. Acesso em: <<http://www.instituteforpr.org/social-science-of-social-media-research-center-welcome-message/definition-of-social-media/>>

[...] é possível examinar em minúcias boa parte das trocas sociais que são mediadas por computador. Isso porque essas trocas, suas conversações e interações ao contrário, por exemplo, da linguagem oral, tendem a permanecer armazenadas neste espaço. Ali, é possível observar um histórico de interações, as apropriações realizadas pelos atores sociais, a constituição dos grupos e sua possível ruptura. Compreender essas redes é essencial, portanto, para compreender também a apropriação da Internet como ferramenta de organização social e informação contemporânea. É essencial para compreender os novos valores construídos, os fluxos de informação divididos e as mobilizações que emergem no ciberespaço (RECUERO, 2009, p.164).

Estas características das redes sociais na internet e seu uso massivo foram tendo diferentes apropriações e ganharam novos formatos e configurações. Um exemplo são as redes globais como *Facebook*, *Twitter*, entre outras. Na definição de Boyd e Ellison (2007) estas redes digitais globais são entendidas como sites de redes sociais (SRSs). Os SRSs seriam caracterizados pelas autoras como serviços baseados na web que permitem aos indivíduos, três situações: 1) construir um perfil público ou semipúblico dentro de um sistema, 2) articular uma lista de usuários com quem se compartilha uma conexão, e 3) visualizar a sua lista de conexões e a de outros usuários do sistema. O conceito de Boyd e Ellison (2007), já clássico, é amplamente aceito na academia pela precisão com que descreve estas novas formas de sociabilidade. No entanto, carece de consenso, tanto que vários outros termos são usados para descrever estas redes.

Partindo então do conceito criado por Boyd e Ellison (2007), o primeiro site de rede social foi o *SixDegrees.com*, lançado em 1997, que permitia aos usuários criar perfis, listar seus amigos e, a partir de 1998, visualizar as listas de amigos. O *SixDegrees.com* cresceu como uma ferramenta para promover a conexão entre as pessoas. De 1997 a 2001, uma série de outros SRSs foi sendo criada. De acordo com Boyd e Ellison (2007), somente em 2001 surgiram sites que objetivavam ajudar as pessoas a alavancar suas redes de negócios, a exemplo do *LinkedIn*. Paralelamente outros sites foram lançados para apoiar a nichos, caso do *Facebook* (FACEBOOK, 2012). Concebido, em 2004, para atender a uma rede distinta, (comunidade da universidade de Harvard), posteriormente passou a ser disponibilizado para qualquer usuário. Em 2012, o *Facebook* atingiu a marca de 1 bilhão de usuários ativos mensais em todo o mundo.

Devido à enorme popularidade e da natureza colaborativa, os SRSs estão sendo usados pela iniciativa privada e por instituições públicas como um espaço para a construção de relacionamento *on line*. Os profissionais que trabalham com comunicação nas organizações tem assim um canal bidirecional de comunicação para criar e manter relacionamento com seus públicos. Uma das vantagens destes ambientes é a proximidade que pode ser criada,

já que as instituições de certa forma são humanizadas, tanto que os usuários podem se tornar "amigos" e “gostar” (*like*) das instituições.

2.5 Redes Sociais Digitais no Brasil

As empresas com maior receita da América Latina estão ativas nas redes sociais digitais, segundo estudos¹⁰ da agência Burson-Marsteller (2013) que avaliaram a participação de 225 empresas de nove países. De 2010 para 2012, as 25 empresas brasileiras avaliadas aumentaram sua participação em pelo menos uma rede social digital, de 63% para 88%. Por outro lado, o Interactive Advertising Bureau¹¹ (2013) divulgou resultados de uma pesquisa que avalia o comportamento de 94 milhões de usuários de internet do Brasil, o que significa quase a metade da população brasileira. Segundo os resultados, 80% dos usuários consideram a internet a mídia mais importante à frente da TV com 50% e do jornal com 37% (INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU, 2013). Na Figura 1, estão relacionados estes e outros dados sobre o comportamento dos brasileiros.

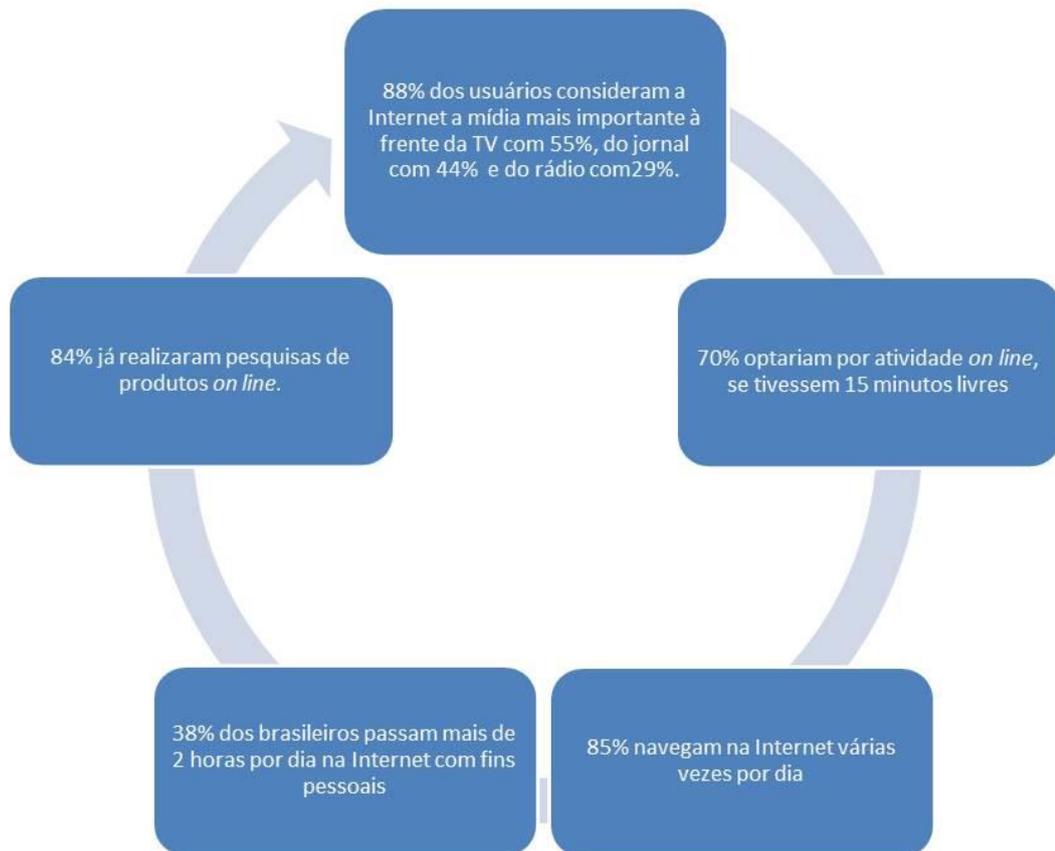
Os dados apresentados no infográfico da Figura 1 revelam que a utilização da internet é uma realidade concreta na sociedade brasileira. Além disso, segundo levantamento sobre o comportamento dos brasileiros nas redes sociais, 97,5% dos que estão presentes na internet visitam sites de redes sociais. E a média de tempo gasto é de 13,8 horas mensais (FOSK, 2013). Esta preferência do brasileiro pelas redes sociais motivou o lançamento do Manual de Orientação para Atuação nas Mídias Sociais (BRASIL, 2012b) em outubro de 2012, pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (SECOM-Pr). O objetivo foi estabelecer as melhores práticas e orientar os agentes de comunicação do poder executivo para melhorar o relacionamento com os cidadãos. O documento inclui desde informações sobre a geração de conteúdo, interação com o usuário até a atuação em situações de crise. A Secom-Pr defende que a rede seja pautada pela troca de informação entre as institui-

¹⁰ A pesquisa *Latin America Social Media: Check up 2013*, conduzida pela agência Burson-Marsteller avaliou o uso das mídias sociais em 225 empresas da Argentina, Brasil, Colômbia, Chile, México, Peru, Porto Rico, Uruguai e Venezuela. Em cada país participaram da amostra 25 empresas consideradas top por sua receita. Os dados da amostra foram obtidos em junho de 2012 e comparados com outros estudos da Burson-Marsteller. Mais informações em: <<http://www.slideshare.net/BMGGlobalNews/bursonmarsteller-latin-america-social-media-checkup-2013>>

¹¹ O Interactive Advertising Bureau em parceria com ComScore realizou a pesquisa Brasil Conectado: Hábitos de Consumo de Mídia, em março de 2013, quando ouviu 2009 pessoas. Mais informações <<http://iabbrasil.net/portal/brasilconectado2/>>

ções públicas e os cidadãos, mas devido a questões específicas de cada órgão ou instituição, deve-se “[...] avaliar a possibilidade e infraestrutura necessárias para promover e estimular esse modelo de interação” (BRASIL, 2012b, p.42).

FIGURA 1 - Comportamento dos brasileiros na internet em 2013



Fonte: a própria autora, com dados do Interactive Advertising Bureau (2013)

Com a popularização das redes sociais digitais no Brasil, em 2012, o governo estabeleceu diretrizes de segurança da informação e comunicações para o uso das redes sociais, nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal (APF) direta e indireta, por intermédio da Portaria nº 38 (BRASIL, 2012a). O texto da referida portaria diz que é um grande desafio para o Estado estar presente nas redes sociais digitais porque ainda não existe uma clareza de como se deve comportar neste ambiente, além de haver necessidade de aprender a utilizar esses novos canais. Na portaria, fica explicitado que as redes sociais digitais podem prestar atendimento e serviços públicos de forma mais ágil e transparente, em consonância com os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Por outro lado, o texto diz ainda que essa nova realidade de interação e comunica-

ção, quando não utilizada com critérios bem definidos, pode trazer riscos à Segurança da Informação e Comunicações (SIC), comprometendo a disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade dos ativos de informação da APF.

Além da referida portaria existem outras iniciativas do governo eletrônico disponíveis no portal e-gov¹² com relação ao comportamento dos órgãos públicos nas redes sociais (BRASIL, 2012b, c). Alguns exemplos são: a listagem e os respectivos perfis oficiais dos órgãos do Governo Federal nas redes sociais, a Cartilha de Redação para Web do e-PWG (Padrões Web em Governo Eletrônico), e o Manual de Conduta em Mídias Sociais (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2012). Na era digital, o setor público amplia os meios para disponibilizar conteúdo, prestar contas de suas ações, entender as demandas sociais e incentivar a participação pública.

2.6 Comunicação Digital e Estratégia de Presença Corporativa

Como já foi enfatizado, a comunicação nas organizações é diretamente impactada pelas características vigentes na sociedade em rede e pela influência da TICs. A internet, enquanto mídia, fornece os meios técnicos para a comunicação e Barichello (2011), ao contextualizar o processo de midiatização da sociedade, explica que “[...] a midiatização é entendida como uma ambiência que transpõe as características tecnológicas dos meios de comunicar, interferindo intensamente nas formas de socialidade” (BARICHELLO, 2011, p. 347). Estas novas socialidades contribuem para o processo de legitimação das instituições que até bem pouco tempo recorriam às mídias lineares para serem representadas e estarem visíveis. Hoje os vários atores sociais se afetam mutuamente. Nesta configuração em que os poderes de comunicação dos atores sociais estão mais próximos da equivalência, Côrrea (2005) destaca algumas características da comunicação nos meios digitais, a saber:

[...] a *hipertextualidade* – a capacidade de interconectar vários textos digitais entre si; a *multimedialidade* – a capacidade outorgada pelo suporte digital, de combinar na mesma mensagem pelo menos um dos seguintes elementos: texto, imagem e som; e a *interatividade* – a possibilidade do usuário interagir com a informação disponibilizada no meio digital (CÔRREA, 2005, p. 107, grifo do autor).

¹² Informações mais detalhadas na página do governo eletrônico na internet: <www.governoeletronico.gov.br>

Além das características mencionadas, Côrrea (2009) acrescenta três outras características ao cenário 2.0: o conteúdo gerado pelo usuário, o compartilhamento de informações e os diálogos. Neste universo, as características dialógicas, interativas e relacionais permitem oportunidades aos profissionais de comunicação abandonar a tradicional prática orientada pela assimetria na prática de comunicação. A comunicação digital, portanto, é definida por Côrrea (2011) como a apropriação e o uso das TICs para incrementar a construção de processos de comunicação nas organizações. Para a autora, a presença das organizações em ambientes digitais precisa ser estrategicamente planejada, partindo de três aspectos relevantes: 1) aspectos relacionados à cultura organizacional, 2) definição de quais públicos se pretende relacionar no ambiente digital, 3) objetivos que se quer alcançar com as ações em comunicação digital. Portanto, o primeiro ponto passa pela compreensão da cultura organizacional e sua relação com a inovação, a tecnologia, o uso de computadores e as potencialidades da internet. Muitas organizações criam páginas no *Facebook* ou identidades no *Twitter*, por exemplo, porque seus concorrentes estão presentes nestas plataformas ou porque querem distribuir informações corporativas, mas elas não têm disponibilidade para o diálogo.

Um segundo fato a ser considerado na formatação da comunicação digital, de acordo com Côrrea (2011), diz respeito à identificação dos públicos estratégicos e suas afinidades com o ambiente digital. Isso porque se determinado público não está presente nas redes sociais digitais ou não tem disponibilidade para usá-las, a organização não terá efetividade se estabelecer estratégias de comunicação nestes ambientes. E, finalmente relacionando os aspectos da cultura organizacional e sua interação com a inovação tecnológica, assim como a identificação e presença dos públicos em ambientes digitais, será possível estabelecer os propósitos com as ações de comunicação digital. Aliada a estas três premissas, a comunicação digital nas organizações deve compreender, conhecer e estar em sintonia com o plano estratégico de comunicação global (CÔRREA, 2011).

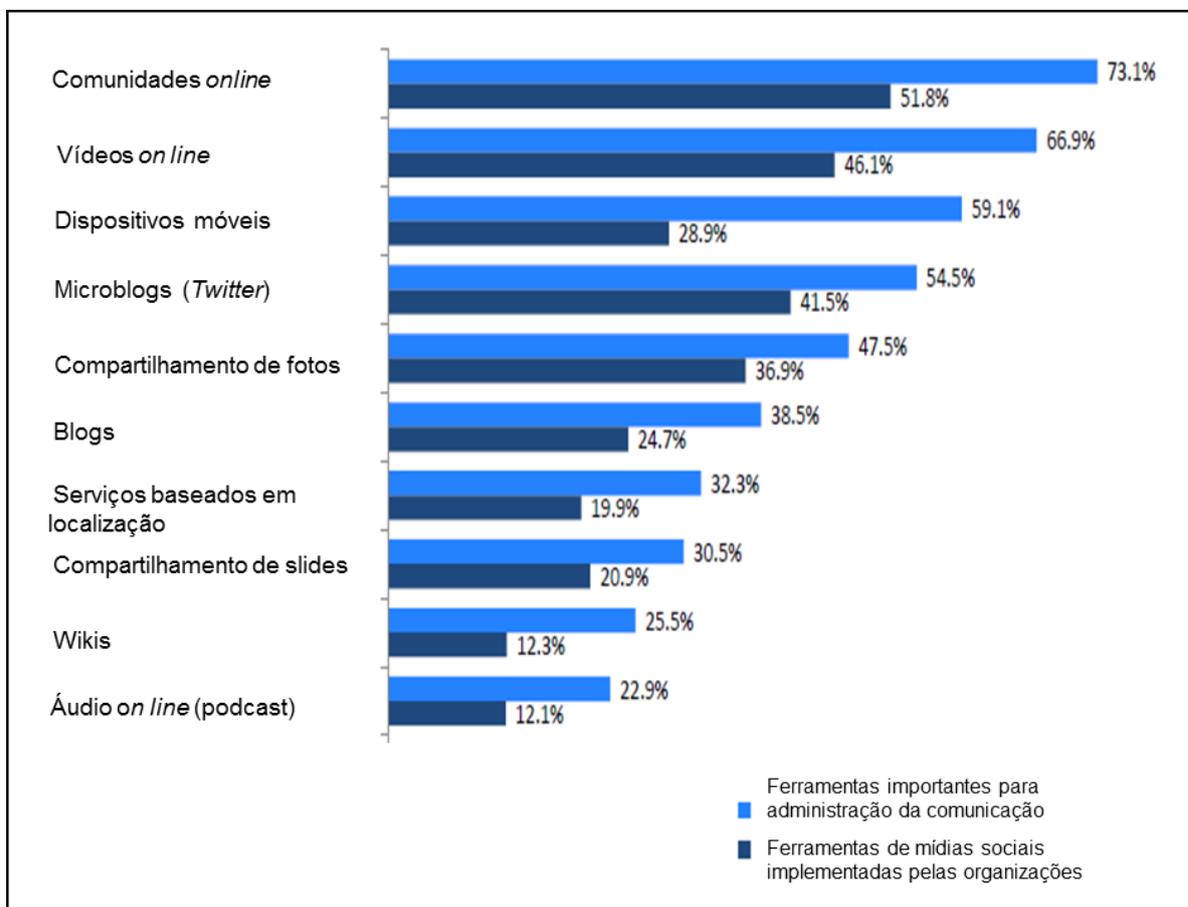
As afirmações de Côrrea (2011) encontram ressonância em alguns dos resultados da pesquisa¹³ *European Communication Monitor 2013* (ZERFASS, 2013). Em termos de utilização de ferramentas e de canais de comunicação digital, a pesquisa levantou que os comunicadores europeus consideraram importantes as comunidades *on line* (73%), os vídeos *on*

¹³ O *European Communication Monitor* é uma pesquisa realizada anualmente pela *European Public Relations Education and Research Association* (EUPRERA) e *European Association of Communication Directors* (EACD). Em 2013, a pesquisa foi realizada em 43 países, nos quais foram ouvidos 2.710 profissionais de comunicação europeus sobre o processo de comunicação nas organizações.

line (66,9%); as aplicações para dispositivos móveis (54,5%); os microblogs (*Twitter*) (54,5%) e o compartilhamento de fotos (47,5%).

A referida pesquisa ainda revelou que a importância percebida pelos comunicadores sobre as mídias sociais indica que elas estão se integrando ao conjunto de mídias tradicionais já utilizadas pelas organizações como parte da gestão da comunicação. No entanto, há uma lacuna entre a importância percebida pelos profissionais de comunicação e a implementação desses canais de comunicação pela organização do entrevistado, como pode ser visualizado no Gráfico 1.

GRÁFICO 1 - Relação entre importância percebida e implementação de mídias sociais na Europa



Fonte: Zerfass (2013, tradução nossa)

Uma das explicações para a lacuna existente entre o que é considerado importante e o que é efetivamente implantado pelas organizações pode estar relacionado com as habilidades e os conhecimentos dos comunicadores europeus em mídias sociais, assim como com o contexto cultural das empresas. Os resultados comparados entre o *European Commu-*

nication Monitor (ECM) de 2011 e o de 2013 demonstraram um aumento nas capacidades relacionadas com aspectos operacionais (envio de mensagens via mídias sociais e a criação de plataformas de mídia social). Por outro lado, as habilidades estratégicas, ou seja, o desenvolvimento de estratégias e análise de tendências têm crescido em um menor grau, como detalhado no Gráfico 2.

GRÁFICO 2 - Habilidades e conhecimentos de comunicadores europeus sobre mídias sociais



Fonte: Zerfass (2013, tradução nossa)

De acordo com os resultados demonstrados no Gráfico 2, os entrevistados indicaram elevada compreensão no envio de mensagens nas mídias sociais, porque 53,5% apresentaram habilidade ou conhecimento neste item. No entanto, é menor o conhecimento para iniciar diálogos com os *stakeholders* em plataformas digitais (29,2%), o que pode ser apontado como uma carência nas habilidades dos comunicadores ou mesmo uma questão relativa à cultura organizacional. Outro resultado interessante da pesquisa é que 72,5% dos comunicadores europeus afirmam que o conteúdo das mídias sociais tem alterado a percepção dos *stakeholders* externos sobre a organização e 57% percebem que isso também é verdadeiro para os funcionários. Além disso, 60% dos entrevistados disseram que o monitoramento de mídia social transforma sua própria percepção sobre os *stakeholders* e outras organizações.

Ao refletir sobre a comunicação nas organizações em tempos de tecnologias de informação, Barichello (2011, p.338) enfatiza que a sua essência “[...] é o estabelecimento de

relações interativas com públicos específicos oportunizadas por estratégias de comunicação”. Atualmente, as tecnologias digitais possibilitam o aumento de participação do público, que não é apenas um sujeito receptor, mas também articulador de seus próprios espaços de atuação. O desafio das organizações, portanto, é o de assimilar os novos aspectos sociais às atividades cotidianas, além de utilizar duas propriedades da comunicação digital: “[...] interatividade com os públicos e convergência de ações possíveis em um mesmo dispositivo de comunicação” (BARICHELLO, 2011, p.351).

A interatividade e a convergência midiática possibilitam uma mudança nas formas de aproximação e de relacionamento entre organizações e públicos. Para Scott (2010) uma das grandes vantagens para as instituições que praticam comunicação *on line* é a facilidade para se alcançar diretamente a audiência ou os públicos. Esta comunicação direta ultrapassa assim os filtros criados pelos veículos de mídias tradicionais. Ou seja, as instituições têm a possibilidade de criar sua própria mídia com o público que quiser e também no nicho que escolher.

Por outro lado, a internet pode facilitar o monitoramento do que está sendo dito, observando-se as percepções imediatas. Por isso, nunca foi tão apropriada a oportunidade para o monitoramento daquilo que está sendo dito sobre as instituições, seus produtos e serviços. Scott (2010) enfatiza que na internet os indivíduos oferecem seus pensamentos livremente e, mesmo que na maior parte do tempo a discussão ocorra fora da área de influência das instituições, é possível guiar a discussão, desde que se seja criativo e aberto ao debate.

A questão do monitoramento sobre as conversações *on line* também é tema de reflexão de Paine (2007). No entender da autora, os indivíduos conectados a redes digitais fazem comentários sobre as empresas e recomendações ou críticas sobre seus produtos, portanto, ao emitir sua opinião sobre as marcas podem influenciar outras opiniões e até mudar comportamentos. As pessoas, atualmente, têm acesso a tanto conteúdo e têm tantas maneiras de obter informações que a mensagem corporativa pode se perder em processos de comunicação assimétricos com os *stakeholders*. Paine (2007) recomenda que, para mudar este quadro, é preciso envolver os públicos em conversas e aprender o que estão procurando. Nos ambientes digitais os públicos podem optar por aceitar ou rejeitar as mensagens institucionais, dependendo se eles acharem útil, interessante ou relevante. Por outro lado, eles podem dizer espontaneamente o que gostam e não gostam.

Por isso, os profissionais de comunicação e de relações públicas precisam repensar suas abordagens, principalmente porque a distribuição de mensagens de cima para baixo não se adequa aos tempos contemporâneos. A comunicação simétrica de duas mãos nunca

fez tanto sentido como agora com as novas possibilidades conversacionais da comunicação digital. Neste contexto, ao invés de mensagens controladas junto aos públicos, existe a disponibilidade para a incorporação de relacionamentos transparentes e simétricos, o que pode incrementar o fortalecimento ou desenvolvimento de laços de confiança. Recuero (2009) reforça esta ideia ao dizer que as redes sociais na internet podem ser efetivas para a construção de reputação.

Desde que as mídias sociais emergiram como uma parte significativa do composto de comunicação e marketing, Paine (2013) enfatiza que as organizações têm tentado avaliar as suas ações ou a sua posição e a sua reputação dentro de blogs e outros canais de mídias sociais. Muito tem sido proposto, tanto quanto métricas e padrões para a avaliação e mensuração, mas para a grande maioria das organizações, até recentemente, a resposta sobre o caminho a seguir era ainda inconclusiva. Este cenário motivou a *Coalition for Public Relations Research Standards*¹⁴, assim como organizações privadas, instituições de pesquisa, associações de classe, agências de comunicação - reunidos em torno da *International Association for Measurement and Evaluation of Communication*¹⁵ (2013) - a buscarem padrões para ações de comunicação em mídias sociais. Apesar de alguns princípios já estarem definidos, os padrões ainda passam por processo de construção.

Os conceitos presentes neste capítulo buscam apresentar um quadro teórico de como o desenvolvimento tecnológico impactou os processos de comunicação. E, consequentemente, como as alterações nas formas de socialidades e de construção de redes de relacionamentos digitais exigem um reposicionamento da comunicação nas organizações. A comunicação digital mostra que os profissionais de comunicação têm entre seus desafios a identificação das mudanças que parecem sempre em curso, a criação de novas formas de atuação e o aprendizado sobre as potencialidades dialógicas para incrementar os relacionamentos com seus públicos estratégicos.

¹⁴ Mais informações no site do *Institute for Public Relation*: <<http://www.instituteforpr.org/releases/institute-for-public-relations-announces-broad-coalition-to-drive-standards-for-public-relations-research-and-measurement/>>

¹⁵ Mais informações sobre a AMEC < <http://amecorg.com/> >

3 COMUNICAÇÃO PÚBLICA NO ESTADO EM REDE

Em um cenário marcado pela crescente utilização das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TICs), percebe-se que o governo brasileiro vem buscando se adequar às mudanças para se comunicar com os cidadãos de forma mais efetiva. Em 2000 foi criado o Programa de Governo Eletrônico como uma estratégia de fortalecimento da governabilidade, uma vez que os portais presentes na internet poderiam facilitar o acesso à informação, agilizar os processos de prestação de serviços e melhorar a interação com o cidadão. Em 2012, com a publicação da portaria n. 38 (BRASIL, 2012a) que estabelece o uso seguro das redes sociais digitais pelas instituições públicas federais, o governo oficializava a entrada do Estado nos ambientes 2.0.

No final do ano de 2012, praticamente a metade dos brasileiros (49%) já contava com acesso à internet, segundo a Pesquisa sobre Uso da Tecnologia da Informação e da Comunicação no Brasil (PESQUISA..., 2013)¹⁶ e 74% a utilizavam as redes sociais digitais para se comunicar. Este capítulo aborda o papel comunicativo das instituições públicas em um cenário configurado no formato de redes digitais de comunicação. Também debate como a comunicação pública digital apresenta desafios de uso, mas também pode favorecer tanto a legitimidade para as ações do Estado, quanto a autoexpressão e a autonomia dos cidadãos que tendem a buscar maior participação nas questões públicas. Por isso, o Modelo de Participação Crescente de Jaramillo López (2011) compõe o estudo, uma vez que relaciona os diferentes processos de comunicação com o nível de participação dos cidadãos.

Ademais, o capítulo discute como os processos de deliberação - entendida como trocas discursivas para o estabelecimento de diálogos - facilita a compreensão e a validação de pontos de interesse mútuo entre o governo e a sociedade. Também debate como a comunicação pública carece de *accountability*, conceito que envolve a prestação de contas públicas e transparência, assim como a vigilância da sociedade.

Enfim, procura-se discorrer sobre o papel comunicacional ideal do setor público com a sociedade, seja via formas de escuta mútua e negociação ou da criação de mecanismos de participação dos cidadãos.

¹⁶ A Pesquisa sobre Uso da Tecnologia da Informação e da Comunicação no Brasil foi realizada entre outubro de 2012 e fevereiro de 2013 em todas as regiões brasileiras e ouviu 17.380 pessoas. A pesquisa tem por objetivo medir o acesso e os usos da população brasileira em relação às tecnologias de informação e comunicação.

3.1 Comunicação na Esfera Pública: a Busca por Legitimidade Institucional e por Participação da Sociedade

Um dos desafios da comunicação no século XXI é livrar o conceito de comunicação da dominação técnica e econômica em que se encontra para que reviva suas dimensões antropológicas e políticas (WOLTON, 2006). O autor entende que o problema central dos indivíduos no século XXI parece ser a questão do relacionamento com os outros, ou seja, de como coabitar com os demais na vida privada e na sociedade.

A comunicação pode ser caracterizada como um espaço simbólico em que questões e interesses podem ser ditos ou negociados e ainda um ato de confiança em relação ao outro. No entendimento de Wolton (2006), a comunicação é diferente de informação e transmissão de mensagens, porque ela se concretiza a partir das condições do receptor e de como ele recebe a informação e remodela-a de acordo com suas escolhas individuais. O vocábulo comunicar remete à ideia de partilha ou tornar comum, mas também abrange a permuta de informações e a transmissão de mensagens via utilização de técnicas de comunicação.

A comunicação entre o Estado e a sociedade acontece em um espaço de embates e negociações, conceituado por Habermas (2003), como esfera pública. É neste espaço que ocorrem as trocas simbólicas e onde são expressas e intercambiadas as opiniões contraditórias dos diversos atores sociais. Para o autor, a esfera pública pode ser descrita como

[...] uma rede adequada para a comunicação de conteúdos, tomadas de posição e opiniões; nela os fluxos comunicacionais são filtrados e sintetizados, a ponto de se condensarem em opiniões públicas enfeixadas em temas específicos (HABERMAS, 2003, p.92).

Habermas (2003) refere-se a uma forma de interação discursiva que substitui o consenso baseado na convenção (tradições, normas, autoridades) por outro, ancorado nos processos emancipatórios da ação comunicativa. De acordo com Curvello (2011), a razão da polêmica entre Habermas (2003) e Luhmann (apud CURVELLO, 2011), este último criador da teoria dos sistemas sociais, vem da visão de Luhmann de que há maior probabilidade de se ter conflito do que consenso nas relações sociais e de que a auto-organização de qualquer sistema opera com bases tanto no conflito quanto no consenso. Reforçando esta visão, Curvello (2011, p.103) parte do pressuposto que:

[...] as conversações (e mesmo os embates) entre os indivíduos e entre estes e as organizações, antes de representarem perigo e dispêndio de tempo de recursos, entre outros adjetivos usados por administradores, são sim, instâncias de aprendizagem (CURVELLO, 2011, p.103).

As relações sociais são complexas e envolvem dissenso e disputas por consenso, por isso, os representantes do setor público sempre estão buscando legitimidade junto a seus representados. Castells (2009) coloca que a legitimidade é o núcleo da teoria de Habermas (2003) e que ela depende do consentimento obtido mediante a construção de significado compartilhado, como por exemplo, a crença da democracia representativa. A legitimidade como sendo um atributo do Estado consiste em um grau de consenso capaz de transformar a obediência da população em adesão. Desta forma, o significado se constrói na sociedade por meio do processo de ação comunicativa. A sociedade civil, ao tornar legítima a ação estatal por intermédio da esfera pública, garante a democracia, além de criar as condições para o exercício do poder. Desta forma, segundo Castells (2009, p.36), “[...] a estabilidade institucional se baseia na capacidade para articular diferentes interesses e valores no processo democrático por meio de redes de comunicação”.

Na contemporaneidade, o Estado enquanto ator social é levado a reposicionar sua atuação junto à sociedade, priorizando a busca por maior legitimidade uma vez que sua função é melhorar a vida dos cidadãos. Pode-se discorrer que a legitimidade só é possível quando os cidadãos reconhecem o papel integrador e transparente do Estado e suas instituições. A confiança nas ações do Estado depende, portanto, do atendimento às demandas dos cidadãos por acesso, abertura e participação nos processos decisórios dos governos. Para Habermas (2008), a existência de uma multiplicidade de espaços discursivos e de comunicação exige que se defina a deliberação como um processo de socialização e de articulação política fundada nos fluxos discursivos que associam espaços institucionais e espaços públicos.

Mesmo assim, a democracia não pode ser facilmente estabelecida em qualquer sociedade, independente da cultura subjacente. Esta afirmação é resultado de pesquisa realizada em 81 países, inclusive no Brasil, entre 1981 e 2002, cujo objetivo era entender como as mudanças de valores impactam no estabelecimento da democracia (INGLEHART; WELZEL, 2009). Na pesquisa, os autores identificaram que os valores e as crenças em sociedades avançadas diferem drasticamente daqueles encontrados em sociedades menos desenvolvidas. Esta questão foi observada quando os autores trataram da confiança dos cidadãos nas instituições, por exemplo.

Inglehart e Welzel (2009) recorrem a Putman (1993) para explicar que a confiança dos cidadãos nas instituições é verticalmente orientada porque reflete confiança em hierarquias institucionalizadas, por meio das quais as autoridades exercem poder sobre o público. Esta forma de confiança é típica de sociedades com sólidos laços hierárquicos, caso da sociedade brasileira. A confiança interpessoal, por outro lado, é horizontalmente orientada, porque reflete confiança entre cidadãos iguais. Este tipo de confiança caracteriza sociedades de classes média igualitárias. Para os autores, a confiança nas autoridades institucionalizadas reflete conformismo social, enquanto que a confiança nos concidadãos é reflexo de emancipação dos indivíduos por estar relacionada com autoexpressão e autonomia.

Neste sentido, para Inglehart e Welzel (2009), a ascensão da sociedade do conhecimento gera um conjunto de mudanças que ressalta a autonomia individual, a autoexpressão e a livre escolha e, portanto, para os autores estas características “[...] refletem uma orientação rumo à emancipação humana” (INGLEHART; WELZEL, 2009, p.25). Os valores de autoexpressão (a exemplo de ações cívicas de massa como a participação em abaixo-assinados, manifestações populares e boicotes) se mostram mais solidamente relacionados à democracia do que qualquer outro. Portanto, a democracia requer mais que uma constituição e instituições formais bem concebidas, a democracia precisa de participação cívica.

3.2 Deliberação e Participação Pública

A recente reivindicação da sociedade brasileira por reconhecimento social e participação em processos públicos de discussão e por direitos requer que sejam estabelecidos procedimentos de comunicação para se considerar os pontos de vista dos atores envolvidos, além de garantir legitimidade para políticas públicas que atendam a interesses conflitantes (MARQUES, 2009). O paradigma deliberativo, segundo Habermas (2008), pressupõe que o processo democrático gere legitimidade através da formação de opinião, por intermédio de três premissas: a) publicidade e transparência, b) inclusão e igual oportunidade de participação e c) resultados obtidos através de trocas comunicativas.

Portanto, a deliberação não se restringe a trocas discursivas, porque é antes de tudo um processo de comunicação em que os indivíduos têm a oportunidade de apresentar seus pontos de vista e suas perspectivas diante dos outros e ainda solicitar a validação de seus

argumentos. Desta perspectiva, a deliberação pode ser compreendida como uma atividade em que diferentes atores estabelecem diálogos, cujo objetivo é compreender e validar uma questão de interesse comum. Marques (2009) entende que o processo social e comunicativo da deliberação

[...] é uma prática de intercompreensão por meio do qual indivíduos e grupos aprendem a definir problemas, a negociar seus interesses, a buscar soluções capazes de se adequarem a uma coletividade, a reivindicar direitos e a conquistar um *status* de cidadão valorizado e politicamente autônomo (MARQUES, 2009, p.21).

A deliberação pública, portanto, não se caracteriza pela busca e obtenção de soluções rápidas, mas se configura como um processo continuado ao longo do tempo, resultando de debates, de conversações cívicas e de discussões políticas produzidas em vários contextos, sejam eles formais, informais ou mediados. Ao refletir sobre democracia deliberativa, Gutmann e Thompson (2009) defendem que se deve considerar um conjunto de princípios que estabelecem termos justos de cooperação em uma sociedade. Para tanto, faz-se necessário incorporar tanto os princípios procedimentais (através dos quais as leis são feitas e as condições necessárias para que os procedimentos operem de forma justa), quanto os princípios substantivos (liberdade individual, igualdade de oportunidade, escolha de religião, tratamento básico de saúde, entre outros).

Para justificar o uso destes dois tipos de princípios na teoria deliberativa, os autores destacam a necessidade de considerar o significado e as implicações do princípio da reciprocidade reconhecida por eles como o princípio central da democracia. Gutmann e Thompson, (2009, p.180) entendem que a reciprocidade “[...] assegura que os cidadãos devem uns aos outros justificativas para as leis e as políticas públicas que os vinculam mutuamente e que eles coletivamente elaboram”.

Portanto ainda, de acordo com a perspectiva da reciprocidade, os cidadãos não devem ser tratados como objetos da legislação, mas sim como agentes que tomam parte do processo de governança de questões públicas, apresentando e respondendo a razões que justificariam as leis sob as quais eles precisam viver coletivamente. A reciprocidade aponta para a necessidade do desenvolvimento de princípios como a publicidade, prestação de contas, liberdade e oportunidade justas, as quais são necessárias para uma justificação mútua das leis.

Apesar de algumas sociedades democráticas terem conseguido colocar em prática certas premissas do ideal de deliberação, ainda há muito a se avançar, principalmente nas

sociedades nas quais as democracias ainda não se encontram consolidadas, como é o caso dos países da América Latina que passaram por longos períodos de ditaduras militares. No Brasil, o início da consolidação democrática após os anos de ditadura militar (1964-1985) foi marcado pela promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil, em 1988 (BRASIL, 1991). Na visão do Grupo de Estudos sobre a Construção Democrática da Universidade Estadual de Campinas, o processo de democratização no Brasil com a formação da Assembleia Constituinte (1985-1987) buscava criar espaços de debate, negociação e deliberação não monopolizados ou controlados pelo Estado (GRUPO DE ESTUDOS SOBRE A CONSTRUÇÃO DEMOCRÁTICA, 1998-1999). Neste contexto, os movimentos sociais conseguiram levar ao espaço público temas antes restritos ao ambiente privado como violência contra a mulher, os direitos das crianças e adolescentes, os direitos do consumidor, os movimentos sanitaristas que culminaram com a criação do Sistema Único de Saúde (SUS), entre outros.

Em 1984, a sociedade brasileira se mobilizou nas ruas para exigir as eleições diretas para presidente da República, no movimento que ficou conhecido como Diretas Já. A enorme mobilização social ocorrida no final da ditadura militar foi encontrar paralelos, em termos de mobilização social, em 1992, quando os brasileiros exigiram o *impeachment* do então presidente Fernando Collor de Mello e, depois, em junho de 2013. Nesta ocasião, novamente grande parcela da população brasileira (mais de 1 milhão de pessoas em todo o Brasil) foi às ruas reivindicar melhorias sociais.

Na visão de Gerbaudo (2013), os manifestantes cobravam, na verdade, um novo tipo de democracia, com mais transparência e participação popular. Os protestos enfatizam que a classe política havia rompido o contrato social que sustenta o sistema representativo, porque os cidadãos não se sentiam representados. Por isso, “[...] ou os partidos encontram um caminho para reconquistar legitimidade, ou vão ser superados por novos partidos sintonizados com as demandas da sociedade pós-industrial de hoje” (GERBAUDO, 2013). Apesar das diversas leituras feitas às manifestações de junho de 2013 ocorridas no Brasil, os fatos são muito recentes e ainda faltam elementos para se construir uma análise aprofundada sobre o que os protestos, de fato, irão contribuir para a melhoria do processo democrático brasileiro.

O cenário político brasileiro e seus problemas sociais e econômicos complexos requerem, de qualquer forma, maior eficácia por parte de instituições públicas. Para Vega (2005, p. 134), a busca de solução para os problemas públicos atuais deve ocorrer por meio do “[...] respeito à representação popular e as diferentes forças que as ajustam, o debate permanente, transparente e a prestação de contas”. Neste sentido, a autora ressalta que a visão de governabilidade atual deve enfatizar os processos de participação e formação de consensos

que surgem na sociedade civil, permitindo que o Estado possa assumir e cumprir melhor suas funções e seja mais representativo. Por intermédio, por exemplo, da criação de câmaras setoriais, em que o governo brasileiro abre espaço para a atuação do setor privado na condução de políticas públicas.

De uma forma geral, as décadas de 1980 e 1990 foram marcadas por reformas do Estado, iniciadas nos Estados Unidos e na Inglaterra para reduzir o tamanho da administração pública, tanto o número de funcionários quanto as atividades desempenhadas pelo Estado (SARAVIA, 2010). As reformas também se caracterizavam por considerar que a administração pública devia se renovar adotando técnicas e comportamentos próprios da administração de empresas. Seguindo esta tendência, em 1995 o governo brasileiro criou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado buscando introduzir uma ‘administração pública gerencial’. O documento afirma que

[...] enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias, sem contrapartida direta. Enquanto o mercado controla a administração das empresas, a sociedade – por meio de políticos eleitos – controla a administração pública. Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público (BRASIL, 1995, p.22).

Desta forma, o Estado se define pelo seu objetivo de garantir o bem comum ou interesse geral, explicitados na Constituição Federal (BRASIL, 1991). Portanto, as instituições públicas têm como objetivo cumprir a sua missão institucional para, através dela, servir ao interesse comum. Nas democracias, as instituições públicas cumprem pelo menos dois papéis complementares, cabendo a elas, segundo Moisés (2005, p.3) “[...] assegurar a distribuição de poder e, ao mesmo tempo, garantir que entre o julgamento dos cidadãos a respeito das prioridades públicas e o processo de tomada de decisões correspondente haja uma ligação” (MOISÉS, 2005, p.3). Se a melhoria nos processos de governabilidade das instituições públicas pode favorecer a consolidação da democracia, o fortalecimento da governabilidade e a garantia do desenvolvimento institucional, qual seria o papel da comunicação neste novo cenário.

3.3 Os Desafios da Comunicação do Estado

O processo de comunicação do setor público, na visão de Zémor (2009), enfatiza que ao Estado compete tornar conhecidas as informações que são de interesse público. No entanto, “[...] o direito à informação estabelece um dever de comunicação” (ZÉMOR, 2009, p.220). Ao assumir diferentes formas ligadas à missão das instituições públicas, a comunicação pública é, segundo o autor,

[...] encarregada de tornar a informação disponível ao público, de estabelecer a relação e o diálogo capazes de tornar um serviço desejável e preciso, de apresentar os serviços oferecidos pela administração, pelas coletividades territoriais e pelos estabelecimentos públicos, de tornar as próprias instituições conhecidas, enfim, de conduzir campanhas de informação e ações de comunicação de interesse público. A esses registros, soma-se aquele de natureza mais política, ou seja, da comunicação do debate público que acompanha os processos decisórios (ZÉMOR, 2009, p.214).

Com pensamento similar, Jaramillo López (2012) defende que a dimensão pública da comunicação é mais que a emissão de mensagens massivas. Em sua Proposta Geral da Comunicação Pública, o autor estabelece quatro dimensões de atuação para a comunicação: 1) a comunicação informativa que trata dos conteúdos que se quer comunicar e os meios que serão utilizados para a circulação da informação, 2) a comunicação que se propõe a projetar a identidade corporativa para a sociedade, 3) a comunicação com visão compartilhada, ou seja, com unicidade de critérios e princípios organizacionais e, finalmente, 4) a comunicação para a interação com os grupos de interesse, buscando convocar estes grupos para se construir consenso e alcançar objetivos comuns. A partir destas dimensões de atuação da comunicação, Jaramillo López (2012) ressalta que os processos de comunicação devem construir sentidos compartilhados no nível da negociação e da concordância de interesses comuns pelos diferentes atores sociais.

O fortalecimento das relações entre os países e os cidadãos também é uma proposta da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)¹⁷. A OCDE inclusive definiu parâmetros para implantar fluxos de comunicação nas relações governocidadão, cujas premissas são descritas por KONDO¹⁸ et al. (2002) desta forma:

¹⁷A OCDE é instituição global que reúne 34 países que vem incentivando as administrações públicas a fortalecer em a governança e a atuarem com transparência para se adaptarem a um contexto que demanda maior participação da sociedade.

¹⁸Seiichi Kondo, em 2002, era secretário adjunto da OCDE.

- informação: relação de mão única na qual o governo produz e fornece informação aos cidadãos;
- consulta: relação de mão dupla em que se oportuniza que os cidadãos forneçam respostas e apresentem alternativas para propostas de políticas;
- participação ativa: relação de mão dupla que objetiva, de um lado, engajar os cidadãos e reconhecer sua capacidade de debate e de gerar opções de políticas, e de outro, exigir que os governos compartilhem a elaboração de sua agenda e assegurem que as propostas de políticas sejam formuladas com base em parcerias.

As premissas acima parecem fazer parte de um ideal de comunicação que pode ou não ser colocado em prática pelos países membros da OCDE. Para verificar o exemplo brasileiro, no próximo item, pretende-se compreender as características dos processos de comunicação do setor público brasileiro e seu desenvolvimento ao longo dos anos.

3.4 Comunicação Pública no Brasil: Caminhos Trilhados e seus Desafios

O processo de comunicação praticado pelo Estado e suas instituições públicas no Brasil remonta aos anos de 1930, quando o presidente Getúlio Vargas criou um sistema de comunicação, cujo objetivo era glorificar as ações do Estado e popularizar seu perfil junto à sociedade (TORQUATO, 2011). Observando este período, Torquato (2011) afirma que a gênese da comunicação governamental no Brasil é de natureza publicitária, porque priorizava a divulgação das ações governamentais e a utilização da propaganda na mídia. Esta natureza difusora da comunicação governamental que foi massificada pelo uso do rádio na era Vargas até o conjunto de técnicas de comunicação e de marketing usados pelos governos mais recentemente, parece não ter se afastado da tentativa de persuadir e de moldar a opinião pública (BRANDÃO, 2009).

Os departamentos de comunicação no setor público existem desde a década de 1970, quando foram chamados de Assessorias de Comunicação Social (ACS). Estes departamentos estavam estruturados em um modelo que tem por função dar visibilidade (colocar na mídia) ou defender o órgão governamental, em vez de ter como foco principal o relacionamento com o cidadão (BRANDÃO, 2009). A profissionalização da Comunicação no setor público somente teve início em 1979 com a criação da Secretaria de Comunicação Social (Secom), que deu as bases para o atual modelo de comunicação no país (TORQUATO, 2011).

No entanto, ainda é um desafio para a comunicação das instituições públicas superar o processo de divulgação de informação e de autopromoção das ações governamentais para colocar-se como facilitadora do relacionamento entre cidadão e Estado. Na visão de Novelli (2009), o setor público brasileiro tem ignorado as práticas efetivas de comunicação quando afirma que

[...] em nenhum dos períodos recentes da nossa história podem-se apontar propostas globais, planejadas e sistematizadas, que sinalizam uma efetiva preocupação com a comunicação enquanto instrumento capaz de promover o esclarecimento público e o aprimoramento do regime democrático, seja individualmente, seja destinado ao cidadão em particular, seja em relação à sociedade e à opinião pública de modo geral (NOVELLI, 2009, p.499).

Ao apresentar a falta de disponibilidade para a comunicação efetiva no setor público, a autora ressalta que os desafios para mudar este tipo de prática de comunicação são inúmeros. Principalmente, quando se observa que em suas estratégias recentes há a utilização de técnicas como pesquisas de opinião pública simplesmente com o intuito de adaptação de discursos e falas governamentais e não para, de fato, estar aberta para a escuta da sociedade. Novelli (2009) enfatiza a relevância e a eficiência das técnicas de pesquisa realizadas pelos governos para consultar a população, no entanto, condena o uso deste procedimento para fins meramente persuasivos.

Outro assunto relevante é a tendência em textos acadêmicos de se tratar a comunicação governamental como sinônimo de comunicação pública. No Brasil, existe um debate ainda longe de ser concluído, cuja intenção (BRANDÃO, 2009, e MATOS, 2009) é reelaborar o conceito de comunicação pública partindo do enfoque de construção da cidadania. Neste sentido, a comunicação feita pelas instituições públicas só poderia ser entendida enquanto comunicação pública, pensando na relação existente entre os atores sociais.

Matos (2009) define a comunicação pública como um processo de debate, negociação e tomada de decisão, relativas à vida pública do país, instaurado na esfera pública entre o Estado e a sociedade. Dessa forma, a comunicação pública relaciona-se ao compromisso dos diversos atores sociais com o prevailecimento do interesse público. Para garantir este compromisso, Duarte (2011) afirma que as ações dos agentes e das instituições que lidam com a comunicação pública devem ser norteadas por quatro eixos descritos como:

- transparência: compromisso com a atuação responsável e com os valores éticos ao tratar de questões públicas;
- acesso: disponibilidade das informações de interesse público;

- interação: criação e manutenção de instrumentos de comunicação que proporcionem fluxos horizontais de comunicação que respeitem o diálogo e proporcionem oportunidade para que todos falem e possam ser ouvidos;
- ouvidoria: interesse em conhecer e compreender a opinião pública e assumir o compromisso de considerá-la como referência na ação.

A comunicação pública deve privilegiar a participação dos diversos segmentos da sociedade, não como receptores da comunicação do governo, mas como produtores ativos. Como refletem Rothberg e Liberato (2011), o cidadão precisa de acesso à informação pública e também de mecanismos para influenciar nas decisões de interesse geral. Sob esta ótica, o ponto de vista do cidadão dever ser valorizado, já que “[...] estabelecer a comunicação como via de mão dupla e a prática da democratização da informação são princípios básicos da comunicação pública” (ROTHBERG; LIBERATO, 2011, p.233).

Ao analisar a relação que se estabelece entre instituições públicas e os usuários, Novelli (2009) coloca que o cidadão desempenha um papel ambivalente, pois ao mesmo tempo em que é usuário dos serviços públicos, elege seus dirigentes e é o contribuinte do seu orçamento. A partir desta visão, o que se ressalta é que o receptor dessas trocas comunicativas é também seu emissor. Dentro desta perspectiva, ao se utilizar o termo comunicação pública nesta pesquisa, as instituições públicas são consideradas um dos atores sociais no processo de comunicação que ocorre na esfera pública entre diversos atores sociais.

Ao observar a diversidade existente nos tipos de participação cívica na atualidade, Schudson (2006) extraiu um conjunto de atividades que são admiradas e outras que são menosprezadas por importantes teóricos que discutem este tema como Robert Putman e Theda Skocpol. A relação dos grupos civicamente admirados, de acordo com o levantamento de Schudson (2006), são:

- organizados em comunidades locais;
- baseados em encontros presenciais;
- formados por pessoas de diferentes classes sociais;
- orientados para congregar membros em todo o país;
- diversificados em locais e atividades para engajar participantes;
- exigentes de comprometimento de tempo e energia;
- pouco ou nada dependentes de profissionais contratados;
- capazes de gerar demandas morais e políticas, especialmente em governos nacionais,
- garantidos por estrutura organizacional durável; e

- operacionalizados via eleições democráticas.

No entanto, Schudson (2006) descarta a nostalgia com relação às formas de participação cívica descritas anteriormente para o contexto da sociedade em rede e suas muitas transformações. O autor entende que as novas formas de organização social condizentes com as mudanças da sociedade - alterações nas estruturas familiares e nas formas de trabalho - devem ser reconhecidas e não podem ser descartadas. Por isso, ele refuta as críticas referentes ao declínio do espírito cívico e valoriza formas inovadoras de participação cívica. Isso porque para Schudson (2006), mesmo as ações aparentemente privadas ou orientadas para interesses pessoais/grupais e não de interesse coletivo (as ações transitórias ou ocasionais, as que são convenientes porque demandam poucos riscos, baixo investimento de tempo e dinheiro) têm valor, porque podem trazer benefícios cívicos de longo alcance. Portanto, ao invés de entender a proposta de participação cívica da sociedade como uma utopia, é mais adequado utilizar novos parâmetros como apresentado por Schudson (2006) anteriormente.

No Brasil, o estímulo à mobilização social para debater questões de interesse público pode esbarrar em uma questão política e histórica de maturidade democrática, ou seja, o tipo de relação que os brasileiros têm com o governo e, este por sua vez com a sociedade. Isso porque parece faltar à sociedade brasileira *accountability*, um conceito de duas mãos que envolve transparência por parte do setor público e, ao mesmo tempo, engajamento nas questões públicas pela sociedade civil.

3.5 *Accountability*: Processo em Construção no Brasil

A questão da transparência no setor público é discutida por Pinho (2008), a partir da utilização do conceito de *accountability* (sem tradução literal para o português). Nesta pesquisa, o conceito de *accountability* é entendido como um processo dual. De um lado, envolve a prestação de contas e a transparência pública a respeito das ações do Estado e de suas instituições. De outro, exige o envolvimento da sociedade que, a partir de vivência democrática, desenvolve práticas como fiscalizar, acompanhar e cobrar a participação civil em processos decisórios e políticas públicas. Isso significa que sem uma sociedade civil organizada, os gestores públicos não se sentirão obrigados a promover a *accountability*.

Um exemplo de como as mobilizações populares podem direcionar as decisões políticas pode ser observado pela recusa dos deputados brasileiros à Proposta de Emenda Constitucional (PEC 37) que reduzia o poder de investigação criminal do Ministério Público

(DEPUTADOS..., 2013). Durante a votação, ocorrida em junho de 2013, a presença de promotores públicos e de outros representantes da sociedade pressionou os deputados a derrubarem a proposta. Além disso, este tema também havia sido uma das reivindicações presentes nos protestos que mobilizaram mais de 1 milhão de brasileiros, em junho de 2013. Portanto, a pressão da sociedade civil sobre os deputados pode ser entendida como fiscalização, cobrança e participação ativa em processos decisórios.

Para Akatsu e Pinho (2002) nos países nos quais existe a prática constante de *accountability* os gestores públicos não só prestam contas de suas ações, por intermédio da divulgação sobre as ações de governo e temas de interesse público, como promovem consultas à sociedade por meio de audiências públicas e favorecem instrumentos de participação ativa. No Brasil, existe uma tendência da sociedade em delegar poderes aos governantes que não são acompanhados e cobrados.

Ao estabelecer características culturais para a forma de atuação e de relacionamento dos brasileiros, Tanure (2009) destaca a concentração de poder - traço que marca alto nível de hierarquia entre os detentores de poder e os subordinados - a prática de privilegiar parentes (nepotismo) e amigos e a sensação de dependência à figura paterna como a solucionadora dos problemas. Este contexto leva o brasileiro uma postura de espectador com tendência ao mandonismo, ao protecionismo e à dependência. E como o brasileiro funciona orientado pela autoridade externa, sua consciência crítica acaba sendo pouco exercitada gerando baixa iniciativa, passividade e transferência de responsabilidade.

Os traços culturais não são estáticos e podem sofrer transformações com o desenvolvimento social. Os protestos ocorridos em junho de 2013 no Brasil, por exemplo, sinalizaram a probabilidade de mudança no comportamento do brasileiro com reflexos na construção de *accountability*. As passeatas que mobilizaram as pessoas em todo País revelam que, de certa forma, os brasileiros parecem estar mais cientes da sua necessidade de vigiar e de cobrar pela falta de atendimento às necessidades da sociedade por questões básicas (transporte, saúde, educação, por exemplo). Portanto, nota-se que os cidadãos estão buscando mais do que eleger seus representantes na democracia representativa, quando exercitam seu papel de vigia das ações políticas. Castells (2013a) em entrevista defendeu que os movimentos populares do Brasil colocam a democracia como a maior meta dos brasileiros, mais do que o combate à pobreza. Afirmou que

[...] a maior parte dos cidadãos do mundo não se sente representada por seu governo e parlamento. Partidos são universalmente desprezados pela maioria das pessoas. A culpa é dos políticos. Eles acreditam que seus cargos lhes pertencem, esquecendo que são pagos pelo povo. Boa parte, ainda que não a maioria, é corrupta, e as campanhas costumam ser financiadas ilegalmente no mundo inteiro. Democracia não é só votar de quatro em quatro anos nas bases de uma lei eleitoral trapaceira. As eleições viraram um mercado político, e o espaço público só é usado para debate nelas. O desejo de participação não é bem-vindo, e as redes sociais são vistas com desconfiança pelo establishment político (CASTELLS, 2013a).

O sentimento dos brasileiros de não serem representados ao delegar poder aos governantes gera muitas insatisfações. Por isso, a democracia representativa no Brasil encontra déficits de confiança pública. Mesmo com uma democracia relativamente consolidada, as instituições democráticas não são vistas com confiança pelos brasileiros. Tal fato é observado nos resultados de pesquisas conduzidas por Moisés (2005) em que cerca de 65% dos brasileiros não confiam em parlamentares, partidos políticos, executivos, tribunais de justiça e serviços públicos em geral. Para o autor, as regras constitutivas das instituições geram expectativas sociais sobre o seu desempenho e de seus administradores. Neste sentido, as instituições que funcionam adequadamente e mantêm a coerência com seus fundamentos legais revelam imparcialidade, universalismo, probidade e justiça na relação com os cidadãos, ganhando a sua confiança. Por outro lado, a desconfiança estaria associada a situações em que os cidadãos são desrespeitados por procedimentos não autorizados (eleições fraudulentas ou corrupção, por exemplo) ou ainda quando os cidadãos não encontram motivos para acreditar que as instituições cumprem com eficiência sua missão. O fenômeno da confiança nas instituições públicas, portanto, está nas próprias instituições e na avaliação pessoal que os cidadãos fazem da maneira como as instituições desempenham a missão para a qual foram criadas.

Esta questão foi evidenciada também na baixa confiança da sociedade no governo, como mostra a pesquisa *Trust Barometer*, realizada pela Edelman Significa Comunicação (2014). A pesquisa, realizada em 2013, revelou que 70% dos entrevistados confiam mais nas empresas da iniciativa privada do que no governo brasileiro (34%). As razões colocadas para se confiar menos no governo foram: corrupção ou fraude, incompetência, falta de transparência, erros para direcionar políticas públicas e falta de regulação ou controle.

Com relação à relevância das mídias sociais para construção de confiança, a pesquisa revela que 74% dos entrevistados enfatizaram a necessidade das organizações utilizarem estes novos canais de comunicação. Diante destes dados, as novas tecnologias digitais de comunicação apresentam-se como uma estratégia de fortalecimento da governabilidade por suas características de facilidade de acesso, agilidade e interatividade. Assim sendo, o poten-

cial oferecido por estes novos canais digitais pode melhorar o relacionamento entre instituições e cidadãos que buscam informações ou maior abertura ao diálogo.

3.6 Governo e Cidadão em Rede: do Acesso à Informação à Busca por Participação Efetiva

No Brasil, as TICs passaram a fazer parte do governo, a partir de 2000, com a implantação do Programa de Governo Eletrônico, também chamado e-gov. Um conjunto de diretrizes que estão descritas na página do governo eletrônico na internet refere-se ao programa como uma possibilidade de transformar o relacionamento entre o governo, os cidadãos e as empresas, por intermédio da melhoria da qualidade dos serviços, acesso à informação e fortalecimento da participação cidadã. Para Bezerra e Jorge (2011) as TICs suportam iniciativas que incrementam as relações sociopolíticas nas democracias representativas, porque a internet oferece condições para trocas igualitárias entre leitores e escritores, falantes e ouvintes. E apesar de não manter a interação face a face da esfera pública habermasiana, as relações continuam ocorrendo, agora redimensionadas pelo ciberespaço e mantêm parte das características originais.

Entre as causas da adoção das TICs pelo governo, Diniz et al. (2009) destacam: o uso intensivo das tecnologias digitais por diferentes atores sociais, a migração da informação baseada em papel para as mídias eletrônicas e o avanço da infraestrutura de telecomunicações e internet no Brasil, assim como a modernização da gestão pública. Para os referidos autores,

[...] além de ser uma das principais formas de modernização do Estado, o governo eletrônico está fortemente apoiado numa nova visão do uso das tecnologias para a prestação de serviços públicos, mudando a maneira pela qual o governo interage com o cidadão, empresas e outros governos (DINIZ et al, 2009, p.28).

A informatização das atividades internas e dos serviços prestados à sociedade ocorreu, neste primeiro momento, por intermédio da criação de portais eletrônicos. Pinho (2008) realizou uma pesquisa com dez portais governamentais de estados brasileiros analisando tanto os aspectos tecnológicos dos portais como facilidade de navegação, quanto grau de informação disponibilizada, transparência do governo e instrumentos para participação públi-

ca. O resultado mostrou que apesar da incorporação tecnológica adequada, a comunicação e a disponibilização das informações dos portais se ressentem de interatividade, deixando a desejar, principalmente pela falta de transparência e diálogo. Para o autor, o problema não é de tecnologia, mas de desenvolvimento político e segue dizendo que a questão é de

[...] cultura política, de desenvolvimento político. Assim, temos muita tecnologia, ainda que ela possa e deva ser ampliada, mas pouca democracia, pois a tecnologia que poderia ser usada para o aperfeiçoamento democrático não é mobilizada nesse sentido (PINHO, 2008, p.492).

Se o problema não é de tecnologia, como nos diz Pinho (2008), a participação democrática carece de mecanismos para ser incrementada. Marques (2010) investigou os efeitos que os usos dos recursos digitais de participação no Portal da Câmara dos Deputados geram sobre o processo de produção da decisão política no Brasil. Na sua pesquisa, Marques (2010) identificou mecanismos de participação como a possibilidade de adicionar comentários às notícias, a realização de sondagens de opinião eletrônica e fóruns digitais de discussão. O autor descobriu que mesmo diante de mecanismos de participação para debater, sugerir ou pressionar os parlamentares, ainda há falta de mecanismos de intervenção. E o autor complementa: “[...] é possível se questionar se os efeitos reais das contribuições dos cidadãos vão muito além da realização de consultas, da promoção de debates, do encaminhamento de sugestões e do desenvolvimento de atividade voltadas à pressão sobre os representantes” (MARQUES, 2010, p. 91).

Os diferentes processos de comunicação institucional são relacionados com o nível de participação dos cidadãos no Modelo de Participação Crescente, de Jaramillo López (2004, 2011). Neste modelo, o nível básico de participação é o acesso à informação, seguido pelos níveis de expressão de opiniões (por meio de consulta), do intercâmbio de argumentos (na deliberação) e da negociação de interesses (harmonização), até chegar ao nível de comprometimento com a decisão (corresponsabilidade). Para Jaramillo López (2011), o processo participativo pode ocorrer em qualquer um dos níveis citados, sem que haja a necessidade de se avançar para os próximos, no entanto, cada um deve conter as premissas do nível anterior. Ao citar um exemplo, o autor coloca que a harmonização implica em consulta e deliberação prévias, além de informação.

Estas habilidades de comunicação para construir consenso ou buscar benefícios mútuos e as ferramentas para praticar o modelo são descritas, por Jaramillo López (2004), desta forma:

- informação: capacidade de informar e reconhecimento da necessidade de ser informado. A ferramenta básica é a disseminação de informações,
- consulta: disponibilidade para consulta por meio de instrumentos como a entrevista, a pesquisa, grupos focais, mesas de trabalho de assessoria ou pesquisas de opinião,
- deliberação: capacidade de deliberar e disposição para reconhecer os argumentos dos outros em fóruns, palestras e painéis, o debate público ou grupo de discussão,
- harmonização: disposição para negociar diferentes interesses em mesas de consulta ou negociação,
- corresponsabilidade: capacidade de assumir compromissos de forma corresponsável, mediante a gestão conjunta ou participativa.

Nesta perspectiva, a disponibilidade e a facilidade no acesso à informação pública pelos cidadãos parecem ser o primeiro passo para o estabelecimento e a manutenção de relacionamentos simétricos com o Estado e suas instituições. Mas informar não é o mesmo que comunicar. A comunicação pressupõe um processo que prevê fluxos e relações bidirecionais e que resultam na compreensão de um determinado fenômeno. Neste sentido, a internet tem as características que fornecem informação em diferentes plataformas aos cidadãos, assim como facilita a comunicação.

Com relação à inclusão digital no Brasil, em 2013, observa-se que quase a metade da população brasileira (49%) teve acesso à internet nos três meses que antecederam à Pesquisa sobre Uso da Tecnologia da Informação e da Comunicação no Brasil - TIC Domicílios e usuários 2012 (PESQUISA..., [2013]). Pela primeira vez em 2013, desde que a pesquisa começou a ser realizada em 2005, a proporção de usuários de internet (49%) é maior do que a de indivíduos que nunca usaram a internet (45%), no Brasil. A pesquisa revelou ainda que 89% dos entrevistados utilizam a internet para se comunicar, sendo que entre as atividades de comunicação, 73% participam de sites de relacionamentos, tais como *Facebook e Twitter* (PESQUISA..., [2013]).

Araújo (2013) utilizando-se dos dados da Pesquisa TIC Domicílios investigou como o uso de serviços de governo eletrônico (e-gov) é influenciado pelos locais de acesso à internet e pelas competências de uso do internauta. Sua investigação demonstrou que, para todas as classes socioeconômicas, o uso dos serviços de governo eletrônico está fortemente relacionado às seguintes competências de uso: e-mail, *ecommerce* (busca de produtos e serviços) e serviços financeiros (consultas). Tais competências são favorecidas pelo acesso à internet preferencialmente em casa e no trabalho, sobre as demais alternativas de acesso como as

lan houses (centros públicos de acesso pago) e os telecentros (centros públicos de acesso gratuito).

Com a crescente utilização da internet pelos brasileiros e a sua participação nas redes sociais digitais, as instituições públicas estão ampliando sua presença digital. De acordo com 50 gestores da área de comunicação de órgãos públicos entrevistados pela pesquisa Mapa da Comunicação Brasileira (MAPA...,2013), realizada pelo Instituto FSB Pesquisa¹⁹, 78% dos órgãos públicos têm participação no *Facebook* e 76% no *Twitter*. Segundo Chao (2013), o *Facebook*, em 2013, tinha cerca de 65 milhões de usuários no Brasil, o que tornava o país o segundo maior mercado da empresa em número de usuários, depois dos EUA. Além disso, até o final de 2012, o Brasil também já era o maior mercado fora dos EUA, em número de visitantes, no *YouTube*. Com relação ao *Twitter*, o Brasil se tornou um dos cinco principais grupos de usuários ativos do seu serviço.

A importância das plataformas digitais para o governo brasileiro foi evidenciada em setembro de 2013, quando o governo brasileiro lançou o novo Portal Brasil²⁰ (2013), com o Gabinete Digital²¹ que reúne informações dos ministérios, de políticas públicas, guias sobre os principais serviços eletrônicos do governo, relação de aplicativos para tablets e smartphones, e a *fanpage* do PortalBrasil²². No lançamento do Gabinete Digital, a presidente Dilma Rousseff afirmou que a ideia é “[...] mudar o governo do analógico para o digital” (BRASIL, 2013b).

A comunicação das instituições públicas opera, portanto, sob este novo paradigma da Web 2.0 considerando a interatividade para criar e manter os relacionamentos. Ao se pensar em relacionamentos institucionais com os públicos, há que se ressaltar a emergência de diversas redes sociais que vêm sendo construídas. Portanto, são várias as oportunidades para se estabelecer e se desenvolver relacionamentos entre instituições públicas e cidadãos conectados neste novo cenário pautado pela comunicação digital.

Como foi discutido neste capítulo, um dos desafios da comunicação é tornar as instituições públicas mais conversacionais e menos autoritárias no seu relacionamento com a sociedade. Percebe-se que o governo brasileiro tem buscado se adequar às mudanças da contemporaneidade para se comunicar com os cidadãos de forma mais efetiva, por intermédio,

¹⁹Mais informações disponíveis em <<http://www.institutofsbpesquisa.com.br/publicacoes/mapa-da-comunicacao-brasileira/>>

²⁰Mais informações disponíveis em:< <http://www.brasil.gov.br/lancamento>>

²¹Mais informações disponíveis em :<<http://www.brasil.gov.br/governo-digital>>

²²Mais informações disponíveis em: <<https://www.facebook.com/portalbrasil?fref=ts>>

por exemplo, da criação do governo eletrônico, em 2000, e da sua participação crescente nas redes sociais digitais, em 2012.

Em consequência, as instituições públicas estão investindo na construção e na manutenção de perfis institucionais nestas redes sociais: seja para melhorar a sua relevância na rede, incrementar a governabilidade do Estado, estimular a cidadania ou para construir relacionamentos simétricos com os públicos-cidadãos. A comunicação pública com as suas singularidades respeitadas tem a seu dispor, portanto, meios digitais para disponibilizar conteúdo e ainda incrementar os processos de comunicação. Mas as estratégias adequadas de comunicação precisam ser pautadas em uma reestruturação administrativa do setor público, que entenda a comunicação como um processo transversal, e busque ainda uma valorização da opinião da sociedade civil nas questões de interesse comum.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este estudo é de caráter exploratório e utilizou a metodologia qualitativa para analisar o processo e as práticas de comunicação de empresas públicas em redes sociais digitais, por meio de pesquisa de campo e de reflexão teórica baseada em literatura especializada no assunto. A pesquisa empírica contou com uma amostra de cinco empresas públicas da esfera pública federal com perfis institucionais criados em redes sociais digitais (*Facebook*, *Twitter*, entre outros): Banco do Brasil (BB), Caixa Econômica Federal (CEF), Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária (Infraero).

A primeira etapa da pesquisa contou com a análise de conteúdo de mensagens postadas, tanto pelas empresas públicas quanto pelos cidadãos nas páginas institucionais no *Facebook*, durante sete dias (19 a 25 de agosto de 2013). A segunda fase foi composta por entrevistas com os responsáveis pela área de comunicação e com os coordenadores das redes sociais digitais das empresas da amostra. Dada a complexidade do tema, foi elaborada uma matriz de pesquisa para analisar os dados coletados. O objetivo da matriz foi ajudar a compreender o comportamento das empresas selecionadas, por meio de parâmetros metodológicos que auxiliassem a interpretação dos processos e das práticas de comunicação destas empresas em seus perfis institucionais criados em redes sociais digitais.

4.1 Objetivo Geral

Verificar os processos e as práticas de comunicação de cinco empresas públicas (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Correios, Embrapa e Infraero) da esfera federal, por meio de seus perfis institucionais criados em redes sociais digitais (*Facebook*, *Twitter*).

4.2 Objetivos Específicos

Conhecer os processos e as práticas de comunicação de cinco empresas públicas da esfera federal com presença institucional nas redes sociais digitais.

Identificar como as empresas públicas se relacionam com os cidadãos pelas redes sociais digitais.

Compreender se as empresas públicas adotam o paradigma da comunicação simbólica (comunicação utilizada com fins instrumentais) ou comportamental (comunicação estratégica) na sua participação nas redes sociais digitais.

Verificar qual nível de participação os cidadãos têm nos perfis criados pelas empresas pesquisadas nas redes sociais digitais, segundo o Modelo de Participação Crescente de Jaramillo López (2004, 2011).

4.3 Caracterização da Amostra

Os critérios utilizados para a escolha das empresas públicas presentes na amostra deste estudo foram definidos mediante pesquisa documental junto ao Perfil das Empresas Estatais Federais (BRASIL, 2011). O referido documento conta com 122 empresas, das quais 103 pertencem ao Setor Produtivo Estatal (SPE) e atuam na produção de bens ou serviços em setores como os de petróleo e derivados, energia elétrica, transportes entre outros e 19 são do setor financeiro. Portanto, são empresas que têm interface direta com o mercado e, em algumas situações, atuam como concorrentes/parceiras da iniciativa privada. Após a análise do perfil das empresas públicas, foi consultada a lista de instituições públicas presentes nas redes sociais digitais que se encontra disponível na página do governo eletrônico brasileiro na internet²³. Portanto, além de atuar no setor produtivo, as empresas da amostra têm perfis oficiais nas redes sociais digitais.

²³ Na página do governo eletrônico brasileiro, há um espaço dedicado às Redes Sociais, inclusive com a listagem das instituições que contam com perfis corporativos nas redes sociais digitais. O acesso às informações estão disponíveis em <<http://www.governoeletronico.gov.br/acoes-e-projetos/redes-sociais>>

A primeira empresa é o Banco do Brasil, que conta com perfis nas redes sociais para atendimento e relacionamento com os clientes/cidadãos. São 10 páginas no *Facebook*; 13 perfis no *Twitter* e um canal no *YouTube*, divididos em canais de relacionamento @*EuFaçaAcontecer*, @*BBSeguroAuto*, de atendimento @*MaisBB* e institucionais @*BancodoBrasil*, @*BBnosEsportes*, @*BBnosEventos*, @*CCBB_RJ*, @*CCBB_SP*, @*CCBB_DF*, @*BlogAguaBrasil*, @*FundacaoBB*, @*BBSeguros*, @*UniBB*), conforme lista-gem presente no website da instituição²⁴.

A segunda empresa é a Caixa Econômica Federal (CEF), que tem perfis no *Facebook*²⁵, *Twitter*²⁶, *YouTube*²⁷ e dois aplicativos para uso em *smartphones*. A terceira selecionada é a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), conhecida como Correios, nome síntese que preferencialmente será utilizado neste estudo. Os Correios têm uma página institucional no *Facebook*²⁸; uma *fanpage* para comemorar os 350 anos da empresa²⁹ e outra página de um serviço (Sedex)³⁰ da empresa, além do Blog dos Correios³¹. A quarta empresa da amostra é a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), que conta com perfis institucionais no *Facebook*³², no *Twitter*³³ e no *YouTube*³⁴. A quinta selecionada é a Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aeroportuária (Infraero), que tem presença nas seguintes redes sociais: *Facebook*³⁵, *Twitter*³⁶, *YouTube*³⁷, *Flickr*³⁸, *Foursquare*³⁹, *Orkut*⁴⁰. Todas as empresas da amostra já criaram ao menos um aplicativo para ser utilizado por seus públicos em dispositivos móveis (*smartphones*, *tablets*)⁴¹, conforme lista disponível em página do governo na internet (BRASIL, 2014).

Da amostra, três pertencem ao setor produtivo da esfera pública federal e duas são instituições financeiras. Devido às diferenças originadas pelo setor de atuação e definição

²⁴Banco do Brasil nas mídias sociais:

<<http://www.bb.com.br/portalbb/page22,102,2676,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=29280&codigoMenu=13115>>

²⁵ Página da Caixa no *Facebook* < <https://www.facebook.com/caixa?fref=ts&rf=103775462995025>>

²⁶ Página da Caixa no *Twitter*: <<https://twitter.com/caixa>>

²⁷ Canal da Caixa no *YouTube*: <<http://www.youtube.com/canalcaixa>>

²⁸ Página dos Correios no *Facebook*:< <https://www.facebook.com/correiosoficial>>

²⁹ Mais informações em: <<https://www.facebook.com/vamaislonge?fref=ts>>

³⁰ Mais informações em: <<https://www.facebook.com/soosedexesedex?fref=ts>>

³¹ Blog dos Correios: <<http://blog.correios.com.br/correios/>>

³² Página da Embrapa no *Facebook*: <<https://www.facebook.com/agrosustentavel>>

³³ Perfil da Embrapa no *Twitter*: <<https://twitter.com/embrapa>>

³⁴ Canal da Embrapa no *YouTube*:< <http://www.youtube.com/user/VideotecaEmbrapa>>

³⁵ Página da Infraero no *Facebook*: <<https://www.facebook.com/InfraeroBrasil>>

³⁶ Perfil da Infraero no *Twitter*: <<https://twitter.com/canalinfraero>>

³⁷ Canal da Infraero no *YouTube*: < <http://www.youtube.com/canalinfraero>>

³⁸ Página da Infraero no *Flickr*: <<http://www.flickr.com/photos/infraero>>

³⁹ Página da Infraero no *Foursquare*: <<https://pt.foursquare.com/infraerobrasil>>

⁴⁰ Página da Infraero no *Orkut*: <<http://www.orkut.com.br/Main#Profile?uid=13773847034366912287>>

⁴¹ Mais informações em <<http://www.aplicativos.gov.br/orgaos/>>

de orçamento, a amostra foi dividida em três grupos. Esta segmentação foi relevante para respeitar as similaridades dos grupos e também para que as diferenças entre eles não inviabilizassem a análise comparativa dos dados coletados. No primeiro grupo, encontram-se o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal, instituições financeiras que estão presentes no mercado concorrencial financeiro brasileiro, uma vez que disputam clientes com os bancos privados. Portanto, a comunicação com seus públicos têm interface direta com a comercialização de produtos e com a prestação de serviços, assim como a conquista de credibilidade e de confiança dos clientes-cidadãos. No segundo grupo estão reunidas as empresas Infraero e Correios, cujas atividades, produtos e serviços são marcados pelo monopólio parcial ou total do Estado. Neste caso, a comunicação tem tanto uma vertente mercadológica como a de prestação de serviços e de atendimento direto ao cliente-cidadão. A Embrapa forma o terceiro grupo, que apesar de desenvolver pesquisas e comercializar produtos para um mercado especializado, sua missão está relacionada à prestação de soluções para o desenvolvimento da agropecuária brasileira. Neste caso, a comunicação prima pelo favorecimento no acesso ao conhecimento científico gerado pela empresa.

O próximo item apresenta os perfis das empresas selecionadas para compor a amostra desta pesquisa. Posteriormente foi realizada a análise de conteúdo das mensagens institucionais e dos usuários presentes nas páginas das empresas da amostra no *Facebook*. Em seguida, apresenta-se a segunda etapa da pesquisa empírica, que reúne a descrição e análise dos dados coletados nas entrevistas com os coordenadores de comunicação e das redes sociais digitais das empresas selecionadas.

4.4 Descrição das Empresas da Amostra

4.4.1 Banco do Brasil

Criado em 1808, o Banco do Brasil foi exaurido por saques da Corte Portuguesa, em seu retorno a Lisboa, em 1821 (BANCO DO BRASIL, 2010, 2012). Depois disso, foram criados outros dois bancos (1833-1853 e 1893-1905) até que o decreto no 1.455, de 30 de setembro de 1905, aprovou os estatutos do atual Banco do Brasil. Após entendimentos com os acionistas privados e autorização do Congresso Nacional, o governo passou a deter 50% do

capital e controle administrativo da instituição financeira, que passou a ser denominada novamente Banco do Brasil.

Embora esteja institucionalmente associado ao Ministério da Fazenda, o Banco do Brasil também atua de forma integrada com outros entes públicos, como a Secretaria de Comércio Exterior, de quem recebe delegação para executar serviços em comércio exterior, e a Agência de Promoção de Exportações e Investimentos - ambas vinculadas ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. O Banco do Brasil oferece serviços e produtos nos segmentos bancário, seguros, previdência e capitalização, entre outros. Em 2013, o banco contava com aproximadamente 114 mil funcionários, 5.362 agências e 44.393 terminais próprios de autoatendimento no território brasileiro. No exterior, o Banco conta com 49 agências e escritórios de representação, localizadas em 24 países. Sua missão é ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência (BANCO DO BRASIL, 2010, 2013b).

4.4.2 Caixa Econômica Federal

Criada em 1861, a Caixa Econômica Federal é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública, vinculada ao Ministério da Fazenda. Sua missão é atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro. Em 2013, a empresa contava com aproximadamente 100 mil funcionários. No Brasil, são mais de 36 mil unidades, distribuídas em 5,4 mil municípios e outras 6 mil unidades próprias, postos e salas de autoatendimento, além de aproximadamente 29 mil correspondentes bancários, entre lotéricas e postos Caixa. No exterior, a Caixa conta com quatro instituições bancárias parceiras: o banco português Millennium BCP, o norte-americano Citibank/RIA, o Iwata Shinkin Bank e o Japan Post Bank, os dois últimos no Japão (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2013b).

4.4.3 Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT)

Criada em 1969, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), conhecida como Correios, é uma empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações. A criação da empresa correspondeu a uma alteração do poder público com relação aos serviços postais e telegráficos no Brasil. Isso porque a atividade postal brasileira teve sua origem em

1663 com o Correio-Mor, cujo objetivo era viabilizar a troca de correspondências entre a Metrópole (Portugal) e a Colônia (Brasil). Por isso, em 2013, os Correios comemoraram seus 350 anos da empresa (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2013b).

Atualmente os Correios atendem em 5.565 municípios brasileiros. Para isso conta com 120 mil funcionários em 17 mil pontos de atendimento. Na composição do seu faturamento, auferem 54,3% da receita com os serviços exclusivos (carta, telegrama e correspondência agrupada), tendo reserva de mercado desses três serviços. Em 2011, os Correios, impactados pela Lei 12.490/11, passaram a atuar no exterior e nos segmentos postais de serviços eletrônicos, financeiros e de logística integrada; além de constituir subsidiárias, adquirir controle ou participação acionária em empresas já estabelecidas (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2013b).

4.4.4 Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)

Criada em 1973, a Embrapa é vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e tem por missão viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agropecuária. A Embrapa atua por intermédio de unidades de pesquisa e de serviços e de unidades administrativas em quase todos os estados brasileiros. A empresa conta com aproximadamente 10 mil empregados, dos quais 2.389 são cientistas. Com relação à cooperação internacional, a Embrapa estabeleceu parcerias com laboratórios nos Estados Unidos e na Europa, Coreia e China para o desenvolvimento de pesquisas conjuntas. Na esfera da transferência de tecnologia, a Embrapa desenvolve ações junto a países em desenvolvimento do Continente Africano, Sul-Americano, América Central e Caribe (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2013b).

4.4.5 Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária (Infraero)

Fundada em 1972, a Infraero é uma empresa pública organizada sob a forma de sociedade anônima, com personalidade jurídica de direito privado, vinculada à Secretaria de Aviação Civil. Sua missão é prover infraestrutura e serviços aeroportuários e de navegação aérea. A Infraero tem por finalidade implantar, administrar, operar e explorar industrial e co-

mercialmente a infraestrutura aeroportuária e de apoio à navegação aérea, prestar consultoria e assessoramento em suas áreas de atuação e na construção de aeroportos, bem como realizar quaisquer atividades correlatas ou afins (EMPRESA BRASILEIRA DE INFRA-ESTRUTURA AEROPORTUÁRIA, 2013a,b).

A Empresa administra integralmente 61 aeroportos brasileiros, além de grupos de navegação aérea e unidades técnicas de aeronavegação e terminais de logística de carga. Estes aeroportos concentram aproximadamente 97% do movimento do transporte aéreo regular do Brasil. Em 2012, a Infraero tinha cerca de 40 mil profissionais, entre empregados concursados e terceirizados. Depois do leilão de concessão dos aeroportos internacionais de Brasília, Campinas e Guarulhos à iniciativa privada em 2012, a Infraero passou a ser acionista destes aeroportos com 49% do capital social de cada um. Em 2013, também foram a leilão pelo governo federal os aeroportos de Confins e Galeão. Em 2012 e 2013, a empresa passou por um reposicionamento porque deixou o ambiente de monopólio para conviver em concorrência. (EMPRESA BRASILEIRA DE INFRA-ESTRUTURA AEROPORTUÁRIA, 2013a,b).

4.5 Análise de Conteúdo das *Fanpages* das Empresas da Amostra

Nesta etapa da pesquisa empírica, optou-se pela análise de conteúdo das mensagens postadas nas *fanpages* das instituições da amostra no *Facebook*. Apesar de algumas delas apresentarem mais de um perfil institucional no *Facebook*, foram selecionados os canais que primavam por relacionamentos institucionais e não por aqueles que tinham cunho mercadológico. Durante uma semana foram monitoradas as narrativas tanto das instituições quanto dos clientes/cidadãos com o intuito de aprofundar o teor das conversações antes da aplicação da segunda etapa da pesquisa, composta de entrevistas com os coordenadores de comunicação, juntamente com os responsáveis pelas redes sociais institucionais.

Foi utilizada a análise de conteúdo para fornecer uma compreensão de como as instituições e os usuários estavam utilizando o *Facebook* para se comunicar. Este método utilizado na análise de dados qualitativos permite compreender o sentido do que se pretende comunicar. De acordo com Bardin (1995),

a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos da análise de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1995, p.42).

Para a autora existem três etapas de organização da análise de conteúdo: a pré-análise (seleção dos documentos submetidos à análise), a exploração do material e o tratamento dos resultados e sua interpretação. Nesta pesquisa, por exemplo, na pré-análise foram selecionadas a totalidade das mensagens institucionais e dos usuários postadas nos perfis institucionais da amostra no *Facebook* durante sete dias. A segunda etapa observada foi a exploração do conteúdo selecionado. Este material foi decomposto em elementos constitutivos ou unidades de registro que servem de indicadores para a análise de conteúdo. Nesta pesquisa, estas unidades de registro estão categorizadas em temas que identificam núcleos de sentido para a comunicação efetuada. Estas categorias temáticas estão detalhadas posteriormente. A última etapa da análise de conteúdo foi o tratamento dos resultados obtidos e sua interpretação. Foram realizadas operações para se verificar quais dos temas tinha maior relevância entre as mensagens analisadas. A partir disso foi possível estabelecer quadros com os resultados que condensam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise.

Para a análise das mensagens institucionais, optou-se pelas seguintes categorias temáticas: **promoção** (divulgação de produtos ou serviços da marca), **divulgação institucional** (campanhas institucionais, prestação de serviços), **relação do produto/serviço com questão educacional ou entretenimento** (quando se relaciona produtos ou serviços das instituições a aspectos educativos ou de entretenimento e não promocionais), **solicitação de resposta aos usuários** (quando a instituição formula questão e espera resposta dos usuários: quão melhor é a sua vida com a instituição X?), **resposta à informação solicitada** (respostas a perguntas dos usuários); **e mensagens não relacionadas à marca** (quando a instituição comenta ou promove algo que não diz respeito a sua missão). Além de criar categorias para analisar os *posts* institucionais, a pesquisa buscou verificar os comentários dos usuários e as suas motivações para o envolvimento nas páginas corporativas. Para compreender a participação dos cidadãos nestes ambientes foram definidas sete categorias. São elas: **busca de informação** (perguntas para a organização ou outros usuários: onde encontro tal produto?), **comentários não relacionados à marca** (falas sobre Copa do Mundo, por exemplo), **apoio emocional e expressão** (elogio ou incentivo, não envolve troca de informação) **recomendação** (indicação para leitura da mensagem institucional ou para participação em eventos) **colaboração** (respos-

tas de usuários a perguntas de outros internautas), **conflito** (expressando reclamações ou críticas) e **respostas de fãs a perguntas da instituição**.

Depois de elaborada a categorização, a pesquisadora elegeu um período de sete dias (de 19 a 25 de agosto de 2013) para realizar a análise de conteúdo. O objetivo era verificar como os discursos institucionais ocorriam no *Facebook*, além de identificar as manifestações dos públicos/cidadãos e a interação entre as partes envolvidas. A partir da análise destas narrativas, foi possível ampliar a percepção da pesquisadora sobre as práticas e os processos comunicacionais institucionais com seus clientes/públicos. Esta observação, além de gerar uma análise dos processos de comunicação, permitiu obter subsídios para a realização das entrevistas com os gestores de comunicação e os responsáveis pelas redes sociais das instituições presentes na amostra.

Durante sete dias, portanto, foram coletadas e analisadas todas as mensagens postadas pelas empresas e pelos usuários nas *fanpages* institucionais. O Quadro 1 traz um panorama sobre a quantidade de mensagens institucionais e dos fãs, postadas no período. Além disso, revela o total de fãs que curtiram o material institucional e quantos compartilharam o conteúdo para sua rede de amigos.

QUADRO 1- Participação institucional e dos públicos em *fanpages*

Instituição	Fanpage	Quantidade de fãs ⁴²	Mensagens analisadas (de fãs e das empresas)	Posts institucionais Curtidos	Posts institucionais compartilhados
Banco do Brasil	Banco do Brasil ⁴³	645.988	89	1438	546
Caixa Econômica	Caixa ⁴⁴	269.720	125	1772	1092
Correios	CorreiosOficial ⁴⁵	35.453	346	1255	839
Embrapa	Agro Sustentável ⁴⁶	17.955	39	867	932
Infraero	Infraero Brasil ⁴⁷	6.776	50	368	156

Fonte: a própria autora, no período de 19 a 25 de agosto de 2013

⁴² Vale destacar que muitos dos fãs participantes dos perfis institucionais podem ser os próprios funcionários destas empresas. Mesmo assim, é necessário dizer que é importante que este público conheça os posicionamentos institucionais pelas redes sociais e utilize estes canais para se relacionar com as empresas.

⁴³ Página do Banco do Brasil <<https://www.facebook.com/bancodobrasil>>

⁴⁴ Página da Caixa Econômica Federal <<https://www.facebook.com/caixa>>

⁴⁵ Página dos Correios <<https://www.facebook.com/correiosoficial>>

⁴⁶ Página da Embrapa <<https://www.facebook.com/agrosustentavel>>

⁴⁷ Página da Infraero <<https://www.facebook.com/InfraeroBrasil>>

Após a elaboração do Quadro 1 que apresenta números gerais sobre as *fanpages* das instituições da amostra, foi realizada a análise do conteúdo das mensagens postadas em cada uma das *fanpages*, seguindo a ordem alfabética estabelecida acima.

A primeira a ser analisada é a *fanpage* do Banco do Brasil. Como se observa no Quadro 1, a página oficial do Banco do Brasil no *Facebook*, em 25 de agosto de 2013, contabilizava 645.988 fãs, apresentando o maior número de usuários entre as instituições da amostra. A página é caracterizada como opção para fortalecer o relacionamento do Banco com a sociedade, sendo o objetivo da *fanpage* divulgar as ações realizadas e ouvir a opinião dos usuários. São expressas as regras para compartilhamento de informação⁴⁸ e dada ênfase para os critérios usados para exclusão de comentários e *posts* publicados no mural com caráter calunioso, jocoso, ofensivos ou que violem direito de propriedade intelectual ou qualquer legislação. A Figura 2 apresenta a página inicial da *fanpage* do Banco do Brasil.

FIGURA 2 - Reprodução da página inicial do Banco do Brasil no *Facebook*



Fonte: Banco do Brasil (2013a)

No Banco do Brasil foram analisadas 89 postagens, sendo 28 mensagens institucionais e 61 dos fãs, conforme informações consolidadas no Quadro 2. Dos cinco *posts* institucionais publicados durante o período de análise, três estavam relacionados a produtos, como por exemplo, a previdência privada para filhos de correntistas. Uma delas esteve relacio-

⁴⁸Regras de compartilhamento de informação da *fanpage* do Banco do Brasil <<http://www.facebook.com/notes/banco-do-brasil/regras-de-compartilhamento/193253890746969>Descrição>

nada à questão institucional, a exemplo da campanha para arrecadar lixo eletrônico, e a outra tratou do vínculo do banco com uma questão cultural: o show Elvis Presley *in Concert*. Apesar das poucas postagens institucionais, houve grande engajamento por parte dos fãs, tanto que 1438 curtiram o material e 546 fizeram compartilhamentos, dados dispostos no Quadro 1.

O banco mostrou-se interessado em estabelecer diálogo com os usuários ao responder às diversas solicitações de informações, elucidar dúvidas e tentar resolver problemas apresentados pelos usuários nos comentários. Como se observa no Quadro 2, no período de análise, o banco recebeu críticas (29) relacionadas à falta de atendimento para demandas já apresentadas nos canais oficiais de relacionamento, reclamação sobre produtos do banco, necessidade de aumento de limite de crédito, entre outras. Também houve solicitação de informações sobre produtos e serviços (10) e usuários que elogiaram iniciativas ou produtos do banco (15).

QUADRO 2 - Análise de conteúdo das mensagens da *fanpage* do Banco do Brasil

MENSAGENS	CATEGORIAS	N.
Mensagens Institucionais	Promoção	3
	Divulgação institucional	1
	Relação do produto/serviço com questão educacional/ entretenimento	1
	Mensagens não relacionadas à marca	0
	Solicitação de resposta aos usuários	0
	Resposta à informação solicitada	23
	Sub total	28
Mensagens dos fãs	Busca de Informação/resposta	10
	Recomendação (indicação de leitura ou participação em evento)	2
	Apoio emocional e expressão	15
	Colaboração (respostas de usuários a questões postadas)	0
	Conflito (expressando reclamações ou críticas)	29
	Comentários não relacionados à marca	5
	Respostas de fãs a perguntas da instituição	0
	Sub total	61
TOTAL		89

Fonte: a própria autora

Destaca-se na participação institucional do Banco do Brasil na *fanpage* a disponibilidade em dar respostas às demandas, mesmo quando não era possível solucionar o problema de imediato. Nas situações em que não era possível resolver o problema pelo *Facebook*, a instituição orientava o cidadão a continuar a conversação por e-mail ou telefone, por exemplo, ou mesmo a utilizar os canais de relacionamento tradicionais. Por outro lado, quando muitas reclamações eram relacionadas a um problema comum (como a indisponibilidade técnica de utilizar os serviços bancários pela internet) o banco não respondia individualmente, mas sim dava uma única resposta para às várias solicitações de esclarecimento. Esta é uma explicação para o fato de haver 10 buscas de informação e 29 situações de conflito e apenas 23 respostas da instituição. Mesmo havendo algumas respostas padronizadas, ainda assim os comentários não são ignorados e o princípio da reciprocidade é respeitado.

A segunda página do *Facebook* analisada foi a da Caixa Econômica Federal. A Figura 3 apresenta as informações contidas na página inicial da *fanpage*.

FIGURA 3 - Reprodução da página inicial da Caixa Econômica no *Facebook*



Fonte: Caixa Econômica Federal (2013a)

Em 25 de agosto de 2013, a página oficial da Caixa no *Facebook* contava com 269.720, conforme se observa no Quadro 1. Segundo a descrição postada no perfil institucional, o objetivo da página é trazer novidades, informações sobre serviços e notícias do Banco. A empresa indica um link para que os usuários tenham acesso aos canais oficiais de relacio-

namento e à sua rede de atendimento⁴⁹. Nesta *fanpage* foram analisadas cinco postagens institucionais e 120 dos fãs, totalizando 125 mensagens totais, conforme detalhado no Quadro 3. Durante os sete dias de análise da *fanpage* da Caixa, a empresa postou cinco mensagens institucionais. Duas delas eram relacionadas a produtos ou serviços oferecidos pela Caixa (como investir em bolsa de valores, por exemplo). Também houve uma mensagem relacionada à questão institucional, cujo conteúdo comparava a tradição e a relevância da Caixa à invenção da lâmpada. A Caixa também postou uma mensagem não relacionada à sua marca, como por exemplo, a divulgação do dia do folclore. No período de análise também foi postada mensagem vinculando a Caixa a produtos culturais, a exemplo do show da cantora Luiza Possi, que foi patrocinado pelo banco.

QUADRO 3 - Análise de conteúdo das mensagens da *fanpage* da Caixa Econômica

MENSAGENS	CATEGORIAS	N.
Mensagens Institucionais	Promoção	2
	Divulgação institucional	1
	Relação do produto/serviço com questão educacional/ entretenimento	1
	Mensagens não relacionadas à marca	1
	Solicitação de resposta aos usuários	0
	Resposta à informação solicitada	0
	Sub total	5
Mensagens dos fãs	Busca de Informação/resposta	21
	Recomendação (indicação de leitura ou participação em evento)	5
	Apoio emocional e expressão	15
	Colaboração (respostas de usuários a questões postadas)	11
	Conflito (expressando reclamações ou críticas)	68
	Comentários não relacionados à marca	0
	Respostas de fãs a perguntas da instituição	0
	Sub total	120
TOTAL		125

Fonte: a própria autora

⁴⁹Link na *fanpage* da CEF que remete a sua rede de atendimento <<http://www1.caixa.gov.br/atendimento/index.asp>>

Mesmo sem nenhuma interação da Caixa no *Facebook*, os usuários buscavam interatividade pelo *Facebook*, pois como foi demonstrado no Quadro 1 foram 1.772 curtidas, 1.092 compartilhamentos, a partir das mensagens institucionais. No entanto, as 120 mensagens dos usuários (Quadro 3) não tratavam apenas do que havia sido apresentado no conteúdo institucional. Ao contrário, 68 delas eram relacionadas a problemas enfrentados pelos usuários ou críticas ao banco como, por exemplo, o não funcionamento do 0800, a impossibilidade de utilizar os serviços do banco pela internet, o mau atendimento dos funcionários, entre outros. Além de críticas, houve 21 mensagens que solicitavam informações sobre questões variadas como, por exemplo, quem pode ter direito a determinados benefícios e onde recebê-los. Como a Caixa não se posicionava oficialmente, alguns usuários tentavam indicar soluções para os problemas apresentados, o que foi observado em 11 comentários. Ao verificar os perfis que exerciam este espírito colaborativo, foi possível identificar que alguns dos respondentes eram funcionários da própria Caixa, o que mostra que estes advogados da marca se incomodavam em deixar os cidadãos sem resposta ou solução para as demandas. Também houve 15 mensagens elogiando atitudes ou serviços da Caixa; cinco mensagens que eram uma espécie de recomendação que um amigo fazia a outro amigo sobre determinado conteúdo e cinco mensagens não relacionadas à marca da CEF. Destaca-se na análise o fato de a Caixa não responder a nenhuma demanda ou crítica postada no seu perfil institucional. O monólogo dos fãs revela que o canal é claramente uma ferramenta de disseminação de informação, principalmente porque a interatividade esperada pelos usuários não é praticada.

Em seguida, foi feita a análise sobre a participação dos Correios e dos usuários da sua página no *Facebook* (*Correiosoficial*). As informações contidas na Figura 4 ilustram a página inicial da *fanpage*.

FIGURA 4 - Reprodução da página inicial dos Correios no *Facebook*



Fonte: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (2013a)

Conforme apresentado no Quadro 1, cerca de 35 mil fãs haviam curtido a página oficial dos Correios no *Facebook* até o dia 25 de agosto. Na descrição do seu perfil, a empresa diz disponibilizar notícias e curiosidades sobre a empresa, seus produtos e serviços. Também são fornecidos o link para o website da empresa, os telefones para registro de sugestões, elogios e reclamações, assim como para busca de informações sobre produtos, serviços e compras. Os Correios apresentam sua página como um espaço de informação e de conversa sobre as atividades da empresa, mas somente em dias úteis, das 9h às 18h, quando há funcionários para responder às demandas. Do total de 346 mensagens da *fanpage* analisadas, conforme organizado no Quadro 4, 129 são institucionais e 217 são comentários dos fãs.

Segundo os dados levantados e apresentados no Quadro 4, foram postadas 10 mensagens institucionais, sendo seis referentes à conquista de prêmios, abertura de vagas para estágio ou apenas desejando um bom final de semana aos fãs e três mensagens sobre o envolvimento dos Correios com campeonatos esportivos ou de entretenimento. Somente uma das postagens foi relativa à promoção de produtos, no caso, o lançamento de um conjunto de novos selos.

QUADRO 4 - Análise de conteúdo das mensagens da *fanpage* dos Correios

MENSAGENS	CATEGORIAS	N.
Mensagens Institucionais	Promoção	1
	Divulgação institucional	6
	Relação do produto/serviço com questão educacional/ entretenimento	3
	Mensagens não relacionadas à marca	0
	Solicitação de resposta aos usuários	0
	Resposta à informação solicitada	119
	Sub total	129
Mensagens dos fãs	Busca de Informação/resposta	25
	Recomendação (indicação de leitura ou participação em evento)	0
	Apoio emocional e expressão	36
	Colaboração (respostas de usuários a questões postadas)	0
	Conflito (expressando reclamações ou críticas)	144
	Comentários não relacionados à marca	12
	Respostas de fãs a perguntas da instituição	0
	Sub total	217
TOTAL		346

Fonte: a própria autora

A partir das 10 mensagens postadas, houve bastante interação dos usuários, o que foi revertido em 1255 curtidas e 839 compartilhamentos, conforme demonstrado no Quadro 1. Com relação à análise dos 217 comentários postados pelos usuários (Quadro 4), durante o período de análise, os Correios foram criticados em 144 comentários postados na página institucional do *Facebook*. As críticas eram relacionadas à demora na entrega de produtos e documentos, extravio de pertences dos usuários, baixo valor pago pelo extravio, entre outros.

No entanto, os Correios responderam a praticamente a todas às críticas (119), explicando procedimentos adequados ou encaminhando para a central de atendimento ou outros canais de relacionamento. Muitas vezes, o mesmo usuário escreveu mais de uma mensagem em pouco intervalo de tempo, antes que a empresa respondesse à demanda. Por isso, os números de busca de informação (25) e de reclamações ou críticas (144) diferem das 119 respostas dos Correios no período de análise. Além disso, é postura dos Correios não responder

quando os usuários emitem uma opinião negativa sobre a empresa que não exija uma explicação ou esclarecimento (como, por exemplo, não gosto dos serviços dos Correios). Os usuários diziam estar reclamando pelo *Facebook* porque não conseguiam resolver os problemas pelos canais oficiais. Além de críticas, muitos usuários solicitaram informações (12) sobre mecanismos de acesso a produtos ou contratação de estagiários ou funcionários, entre outras. Também houve 36 mensagens de elogios, por exemplo, parabenizando a empresa pelos prêmios recebidos e também pelo vídeo que contou a história de um funcionário que faz trabalhos voluntários. Além disso, foram postadas 12 mensagens não relacionadas aos Correios.

Ao observar os comentários, foi possível perceber um alto nível de cobrança dos usuários pelas falhas ou demora na prestação de serviços. Por outro lado, também ficou evidente o esforço dos Correios que, mesmo não resolvendo os problemas de imediato tem disponibilidade em ouvir e indicar formas para que os usuários possam ter seus questionamentos atendidos. Como os usuários percebem que obtêm respostas dos Correios pelo *Facebook*, procuram muito este canal de comunicação para solucionar problemas. Desta forma, frente às demais empresas da amostra, os Correios obtiveram a maior quantidade de interação com os usuários durante o período de análise.

A participação da Embrapa e dos usuários na página da empresa no *Facebook* serão analisados a seguir. A página oficial da Embrapa no *Facebook* (Agro Sustentável) tinha, em 25 de agosto de 2013, conforme já apresentado no Quadro 1, um total de 17.955 fãs.

FIGURA 5 - Reprodução da página inicial da Embrapa no *Facebook*



Fonte: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (2013a)

Na apresentação, a Embrapa diz que a iniciativa tem o objetivo de compartilhar informações sobre tecnologias sustentáveis, a partir da pesquisa agropecuária brasileira. Não há links para o website institucional e nem indicação de como os fãs podem entrar em contato pelo Serviço de Atendimento ao Cidadão ou outras formas de interação com a instituição. A página inicial da *fanpage* é apresentada na ilustração da Figura 5.

Na *fanpage* da Embrapa, foram analisadas 39 mensagens. Deste total apresentado no Quadro 5, nove são relativas a postagens da empresa e 30 são comentários dos fãs.

QUADRO 5 - Análise de conteúdo das mensagens da *fanpage* da Embrapa

MENSAGENS	CATEGORIAS	N.
Mensagens Institucionais	Promoção	5
	Divulgação institucional	0
	Relação do produto/serviço com questão educacional/ entretenimento	1
	Mensagens não relacionadas à marca	2
	Solicitação de resposta aos usuários	0
	Resposta à informação solicitada	1
	Sub total	9
Mensagens dos fãs	Busca de Informação/resposta	1
	Recomendação (indicação de leitura ou participação em evento)	19
	Apoio emocional e expressão	5
	Colaboração (respostas de usuários a questões postadas)	0
	Conflito (expressando reclamações ou críticas)	0
	Comentários não relacionados à marca	5
	Respostas de fãs a perguntas da instituição	0
	Sub total	30
TOTAL		39

Fonte: a própria autora

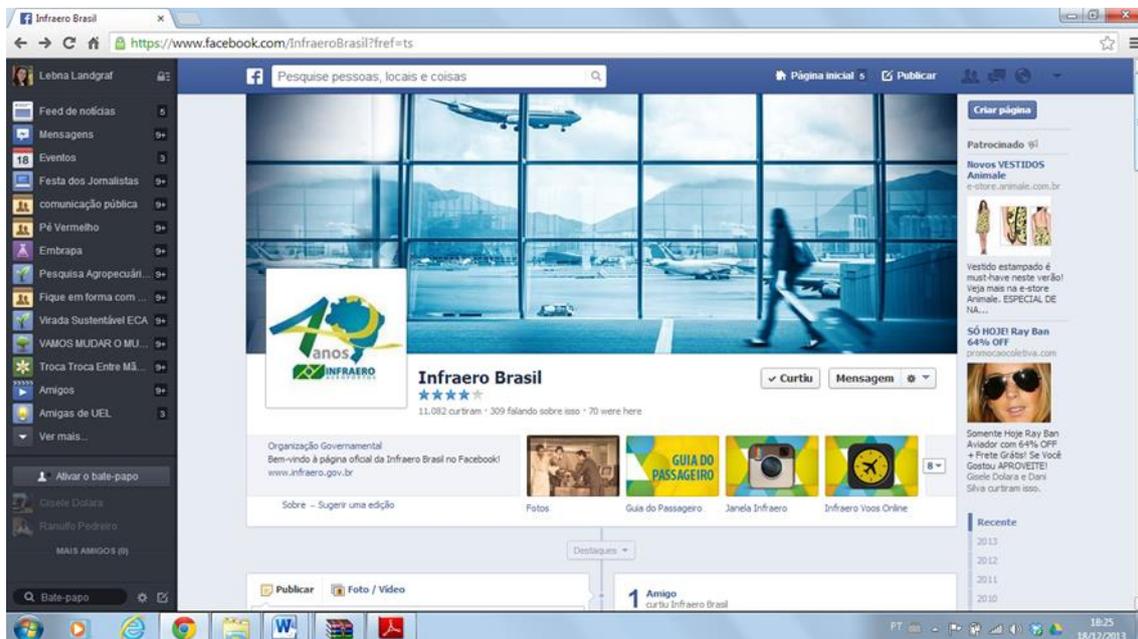
Durante o período de análise, a Embrapa postou oito mensagens institucionais, sendo cinco relacionadas à divulgação de produtos como a pesquisa cafeeira e de milho, por exemplo. Duas delas não relacionadas à marca como a divulgação de prêmio jovem cientista

do CNPq. Além disso, houve uma mensagem institucional relacionada à divulgação de evento de arborização e pastagem. Dentro dos comentários dos usuários houve apenas um questionamento, que foi respondido pela empresa. O conteúdo disponibilizado gerou interação via 867 curtidas e 932 compartilhamentos, conforme já demonstrado no Quadro 1.

Com relação aos 30 comentários dos fãs (Quadro5), 19 deles indicavam a leitura do material institucional para amigos ou mesmo sugeriam a participação de outros usuários em eventos divulgados pela Embrapa. Outras cinco mensagens elogiaram a instituição ou mostraram-se satisfeitos com o conteúdo publicado. Houve ainda cinco comentários não relacionados à marca e apenas uma solicitação de resposta que foi atendida pela empresa. Portanto, percebe-se uma preocupação em manter a *fanpage* atualizada com mensagens institucionais diárias e também que a empresa está ouvindo as demandas e respondendo aos usuários. Como houve apenas um questionamento durante o período de análise, percebe-se que os fãs ainda utilizam pouco o espaço existente para estabelecer diálogos, buscar informação ou esclarecer dúvidas.

A última página do *Facebook* analisada foi a da Infraero, cuja ilustração da Figura 6 traz a página inicial da *fanpage*.

FIGURA 6 - Reprodução da página inicial da Infraero no *Facebook*



Fonte: Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária (2013b)

Durante o período de análise, a página da Infraero no *Facebook* tinha 6.776 fãs (Quadro 1). Na apresentação, a empresa disponibiliza o link do seu website para mais infor-

mações sobre a empresa e também o link para o Guia do Passageiro⁵⁰ com dicas de viagens. Na página da Infraero foram analisadas 50 mensagens no total, das quais são 20 institucionais e 30 dos fãs, conforme apresentado no Quadro 6.

QUADRO 6 - Análise de conteúdo das mensagens da *fanpage* da Infraero

MENSAGENS	CATEGORIAS	N.
Mensagens Institucionais	Promoção	2
	Divulgação institucional	9
	Relação do produto/serviço com questão educacional/ entretenimento	4
	Mensagens não relacionadas à marca	1
	Solicitação de resposta aos usuários	3
	Resposta à informação solicitada	1
	Sub total	20
Mensagens dos fãs	Busca de Informação/resposta	0
	Recomendação (indicação de leitura ou participação em evento)	0
	Apoio emocional e expressão	6
	Colaboração (respostas de usuários a questões postadas)	0
	Conflito (expressando reclamações ou críticas)	2
	Comentários não relacionados à marca	1
	Respostas de fãs a perguntas da instituição	21
	Sub total	30
TOTAL		50

Fonte: a própria autora

Das 20 mensagens institucionais postadas pela Infraero no período de análise, de acordo com as informações do Quadro 6, nove delas estavam relacionadas a questões institucionais (chamada para usuários postarem fotos no #JanelaInfraero, canal da empresa no *Instagram* - ou homenagem ao dia do avião, por exemplo). Foram postadas também mensagens relacionadas à questão de entretenimento, educacional e esportiva. No período de análise, a Infraero divulgou quatro *posts* com informações sobre o campeonato mundial de judô,

⁵⁰ Guia do Passageiro: <https://www.facebook.com/InfraeroBrasil/app_395564623828364>

porque a empresa patrocina a equipe brasileira. Também houve duas mensagens promocionais de produtos ou serviços, como o aviso de intervenção em pistas de acesso de um dos aeroportos. Também foram colocadas três questões para que os usuários respondessem a exemplo da imagem de um aeroporto, seguida de pergunta sobre sua localização. E uma das mensagens era referente a dicas de saúde para evitar problemas durante os voos. Os 19 posts institucionais geraram 368 curtidas e 156 compartilhamentos (Quadro 1).

Observa-se que, com relação às 30 mensagens dos usuários (Quadro 6), 21 delas respondiam a uma pergunta da Infraero sobre a localização de um determinado aeroporto, a partir de imagem postada pela instituição. Neste caso, a instituição mostra que tem tentado engajar os usuários e conquistar sua participação. Também houve seis elogios a ações da empresa. Entre as mensagens dos usuários havia duas críticas, uma delas referente à falta de estrutura no Brasil para abrigar o aumento no número de usuários de transporte aéreo. Apesar desta falta de resposta à crítica ao sistema aéreo brasileiro, a Infraero tem criado mecanismos de diálogo e até incentiva a participação dos usuários, quando coloca questões para serem respondidas por eles. A busca por maior engajamento dos fãs é evidenciada nestas postagens.

4.6 Apresentação da Matriz Balizadora de Dados

Para analisar os dados da segunda etapa da pesquisa empírica que pretende identificar quais os processos e as práticas de comunicação utilizadas pelas empresas públicas nas redes sociais digitais criou-se uma matriz balizadora de dados. O objetivo foi criar parâmetros para avaliar os resultados obtidos por meio de entrevistas realizadas com os coordenadores de comunicação e responsáveis pelas redes sociais digitais nas cinco empresas que compõem a amostra.

A matriz de análise foi desenvolvida a partir de dois eixos: o primeiro constituído pelos Modelos de Práticas de Relações Públicas e pela Teoria Situacional dos Públicos, ambas definidas por Grunig e Hunt (1984) e pelos paradigmas simbólico e comportamental de comunicação, explicitados por Grunig (2009); o segundo eixo foi estruturado com base no Modelo de Participação Crescente, de Jaramillo López (2004, 2011). A partir das bases conceituais dos autores mencionados foram criados quatro quadrantes referentes tanto às práticas de comunicação nas instituições quanto à participação dos públicos-cidadãos em questões que afetam mutuamente públicos e organizações, conforme disposto no Figura 7. A seta pontilha-

da tem início no quadrante 0, onde se encontra o não-público, ou seja, a audiência que não tem envolvimento institucional. Conforme o nível de informação e comunicação institucional é ampliado ao longo dos quadrantes, os públicos também tornam-se mais conscientes/ativos, portanto mais participativos nas questões institucionais das empresas. A seta perpassa os eixos teóricos num movimento crescente e ascendente até atingir o quadrante 4, estágio no qual há maior participação dos públicos.

No primeiro eixo da matriz recorreu-se aos Modelos de Práticas de Relações Públicas propostos por Grunig e Hunt (1984), a saber: Agência de imprensa, Informação pública, Assimétrico de duas mãos e Simétrico de duas mãos que foram detalhadamente descritos em capítulos anteriores. Estes modelos evidenciam o tipo de prática comunicacional nas organizações e se são pautadas por estratégias simétricas ou assimétricas de comunicação. Nesta mesma perspectiva encontram-se os paradigmas de comunicação simbólica (mais tático e instrumental) e o comportamental (mais estratégico) que servem para direcionar o entendimento sobre os relacionamentos digitais entre as empresas e os públicos. Também foi utilizada a Teoria Situacional dos Públicos para definir o nível de envolvimento dos públicos com as instituições da amostra (não-público, latente, ativo/consciente).

As três abordagens citadas anteriormente foram cruzadas com o Modelo de Participação Crescente, de Jaramillo López (2011), que relaciona os diferentes processos de comunicação com o nível de participação dos públicos, ou seja, segundo o autor, quanto mais informação se oferece aos públicos, mais se avança para a etapa de consulta e deliberação junto à sociedade até conseguir a ‘corresponsabilidade’. No Modelo de Comunicação Crescente, o nível básico de participação dos públicos está associado ao simples acesso à informação, em seguida, o *continuum* segue para os níveis de expressão de opiniões, por meio de consulta, do intercâmbio de argumentos propostos na deliberação e na negociação de interesses, harmonização, até chegar ao nível de comprometimento do cidadão com a decisão institucional, dando origem à corresponsabilidade.

FIGURA 7 - Matriz balizadora de dados

QUADRANTES	1	2	3	4	MAIOR PARTICIPAÇÃO
EIXOS TEÓRICOS					
TEORIA SITUACIONAL DOS PÚBLICOS (GRUNIG, HUNT)	LATENTE	ATIVO/CONSCIENTE	ATIVO/CONSCIENTE	ATIVO/CONSCIENTE	
			PRÁTICAS OSCILAM ENTRE NÍVEIS 2 e 4	HARMONIZAÇÃO + CORRESPONSABILIDADE	
		DELIBERAÇÃO CONSULTA +			
MODELO DE PARTICIPAÇÃO CRESCENTE (JARAMILLO LOPÉZ)	INFORMAÇÃO				
PARADIGMAS DE COMUNICAÇÃO (GRUNIG)	SIMBÓLICO	COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTAL	
MODELOS DE COMUNICAÇÃO (GRUNIG, HUNT)	INFORMAÇÃO	ASSIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	DE PRÁTICAS OSCILAM ENTRE NÍVEIS 2 e 4	SIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	
MENOR PARTICIPAÇÃO					

Fonte: a própria autora

Para entender porque algumas empresas públicas utilizam as redes sociais digitais a partir de práticas tradicionais ou dialógicas, Grunig (2009) apresenta dois paradigmas de comunicação organizacional, descritos como paradigma interpretativo ou simbólico e paradigma de gestão estratégica ou comportamental. As instituições que seguem o paradigma simbólico enfatizam a mensagem, a publicidade (no sentido de tornar público), as relações com a mídia, e os efeitos da mídia. Estas instituições, portanto, tendem a adotar o modelo informacional, sempre buscando a persuasão do público para aceitar as práticas da organização, conforme exposto no quadrante 1. Por outro lado, o paradigma comportamental enfatiza a comunicação bidirecional para fornecer aos públicos a oportunidade de ter voz nas decisões de gestão e facilitar o diálogo entre a administração e os públicos, tanto antes quanto depois das decisões serem tomadas. Nesse paradigma a organização reconhece suas falhas e estabelece mecanismos de negociação e mediação quando algum de seus públicos é afetado. As instituições que adotam este paradigma posicionam-se nos quadrantes 2, 3 ou 4, dependendo dos comportamentos comunicacionais adotados.

Com respeito à Teoria Situacional dos Públicos, Grunig e Hunt (1984) detalham o envolvimento dos públicos, conforme segue:

- público consciente/ativo: apoia positiva ou negativamente uma ação e se envolve porque sabe quais são as consequências e as vantagens ao assumir um posicionamento;
- passivo/latente: público que é afetado por decisões institucionais ou apoia alguma ação positivamente, mas não busca informações para descrever com exatidão a situação;
- não-público: audiência que não tem envolvimento e nenhum interesse por um determinado assunto.

Quanto mais práticas de consulta/deliberação forem executadas, mais os públicos estarão envolvidos com a organização, o que levará ao aumento de ‘corresponsabilidade pelas decisões’. Neste nível, (quadrantes 2, 3 e 4) eles são chamados de públicos ativos porque percebem as consequências dos atos das instituições e estão dispostos a fazer algo a respeito da situação em questão. Estes públicos são os que reagem frente a alguma situação negativa ou podem influenciar positivamente a organização adotando comportamentos em benefício dela. Se as condições citadas anteriormente não se adequam em um determinado grupo de pessoas, eles são classificados como um *não-público*. Por outro lado, o público passivo/latente tem acesso a informações de forma passiva e não tem interesse em buscar informação em diferentes fontes para participar de processos decisórios ou de participar de processos de deliberação. Mesmo assim, não podem ser ignorados, porque existe a possibilidade de que se tornem conscientes/ativos. Um exemplo poderia ser um grupo de funcionários que, apesar de manter forte vínculo com a instituição, tem momentaneamente um comportamento passivo com relação à participação nas questões institucionais.

O Modelo de Participação Crescente, segundo Jaramillo López (2004), aponta que um público informado, como o presente no quadrante 1, exerce um nível básico de participação nas questões institucionais. No entanto, se além de ter sido informado este público é consultado sobre o que os seus membros pensam sobre as grandes questões que os envolvem ou sobre as decisões que os afetam, há um aumento no nível de participação. E ainda, se as decisões se constroem mediante processos de deliberação, como o quadrante 2, a participação se torna mais concreta. Por fim, o nível mais elevado de participação do público implica em processos coletivos que decorram de acordos de corresponsabilidade que, por sua vez, resultam do consenso entre os envolvidos na questão, como aparece no quadrante 4.

A matriz balizadora foi construída com o objetivo de identificar em qual dos quatro quadrantes as cinco empresas públicas pesquisadas estão posicionadas. O quadrante 4 (corresponsabilidade/ harmonização+ modelo simétrico) propõe o agrupamento das empresas

públicas que praticam os critérios mais sofisticados estabelecidos por cada um dos autores mencionados, ou seja, estratégias simétricas de relacionamento resultando em públicos ativos e conscientes com alcance de benefícios mútuos. Quanto mais próximo do quadrante 4, melhor será a performance da comunicação da instituição analisada. O cidadão/público mantém uma postura ativa com relação à instituição pesquisada.

Por outro lado, as instituições/empresas que se encontram no quadrante 3 são aquelas que têm uma prática de comunicação que transita entre os quadrantes 2 e 4 e que adotam comportamentos simétricos apresentados no quadrante 4 em algumas das situações vivenciadas. Mesmo assim, estas mesmas empresas, em outros momentos, podem praticar uma comunicação assimétrica. Neste caso, o cidadão/público ainda é considerado ativo no sentido de ser consultado e participar de processos de deliberação, mas nem sempre avança no sentido de manter corresponsabilidade nas ações conjuntas com a instituição.

No quadrante 2 (deliberação/consulta +assimétrico de duas mãos), as empresas promovem estratégias de escuta com seus públicos, dando oportunidade para que mostrem suas críticas ou sugestões de melhoria. Mas ao mesmo tempo em que ouvem o cidadão, utilizam o seu *feed-back* para tentar mudar o comportamento deles e não para alterar a postura da instituição. Neste caso, prevalecem as estratégias de persuasão e menos as tentativas de abertura para participação conjunta do cidadão/público nos processos em questão.

No quadrante 1 (informação+informação) se encontram as empresas públicas que adotam uma estratégia de divulgação massiva de informações. Provavelmente o diálogo não é estimulado mesmo com as disponibilidades da interatividade digital. Por ser afetado por determinadas decisões institucionais, mas não ter possibilidade de dialogar com a empresa o público pode ser classificado como latente.

A matriz balizadora desenvolvida para este estudo é a base que sustenta a análise de como as cinco empresas públicas selecionadas apropriaram-se das redes sociais digitais em 2013 para manter relacionamentos com seus diferentes públicos. Depois de concluída a matriz, o objetivo era conhecer a visão dos profissionais que coordenam a gestão da comunicação das empresas públicas nas redes sociais digitais e dos coordenadores destas redes. Para tanto, optou-se pelo modelo de entrevista semi-estruturada por meio de um único roteiro de tópicos temáticos (ver Apêndice A) para apoiar o investigador na recordação dos principais assuntos questionados e avaliados pelo pesquisador. Antes da coleta de dados foi aplicado um pré-teste em uma instituição pública da esfera federal para avaliar a legibilidade das perguntas, assim como verificar se o roteiro elaborado atendia aos objetivos propostos no estudo. No

total, foram respondidos cinco questionários contando com a participação de pelo menos um representante de cada empresa da amostra.

Para analisar os dados coletados na entrevista recorreu-se à análise de conteúdo proposta por Bardin (1995). A análise de conteúdo permite compreender o sentido mais aparente da mensagem, assim como o sentido latente, subjacente ou em segundo plano nas falas dos entrevistados. Os dados coletados nas entrevistas foram analisados mediante a criação de categorias temáticas de análise que estavam em consonância com os eixos temáticos apresentados nos quadrantes presentes na matriz balizadora.

Apesar da relevância das teorias expostas na matriz, a sua estrutura considera apenas as práticas e os processos de comunicação com os públicos antes da emergência da comunicação digital. Por isso, faz-se necessário ajustar os modelos teóricos utilizados para o contexto contemporâneo, no qual as tradicionais formas de praticar a comunicação convivem com a comunicação digital. Neste sentido, as redes sociais digitais podem ser consideradas um ambiente híbrido porque tanto proporcionam uma comunicação que pode segmentar (quando funcionários de uma empresa criam perfis para discutirem questões de interesse comum), quanto massificar (perfis institucionais que têm conteúdo disponível para atingir grande quantidade de internautas). Portanto, como as tipologias e os modelos usados na matriz presentes na Figura 7 são anteriores às atividades proporcionadas pela comunicação digital, esta pesquisadora fez ajustes na maneira como os autores referenciados (GRUNIG; HUNT, 1984) definiram o *continuum* de comportamento dos públicos para uma nova configuração espaço-temporal.

Atualmente se pode dizer que os usuários que optaram espontaneamente por seguir as empresas da amostra no *Twitter* ou tornaram-se seus fãs no *Facebook* são, de certa forma, uma audiência. Mas não uma audiência passiva no conceito tradicional, ou seja, de serem simples receptáculos de informação (WOLF, 2005). As redes sociais digitais possibilitam que as audiências se midiaticem ou se tornem usuários-mídia como prefere Terra (2011), ou seja, utilizam as mídias sociais como instrumento para obter informação, produzir seu conteúdo, distribuí-lo com suas opiniões e expressões pessoais. Mas não há um padrão único para o usuário-mídia, porque existem níveis diferentes de utilização desses novos canais. Isto é evidenciado na base da pirâmide elaborada pelo Ibope Mídia (2010) no Gráfico 3, em que os usuários podem buscar por informações, sendo simplesmente espectadores. Em um nível intermediário, estão os usuários que compartilham conteúdos ou comentam sobre eles. E, no topo da pirâmide, estão os usuários que produzem conteúdos ou ainda os que podem moderar opiniões ou influenciar os debates.

GRÁFICO 3 - Perfil dos usuários de mídias sociais

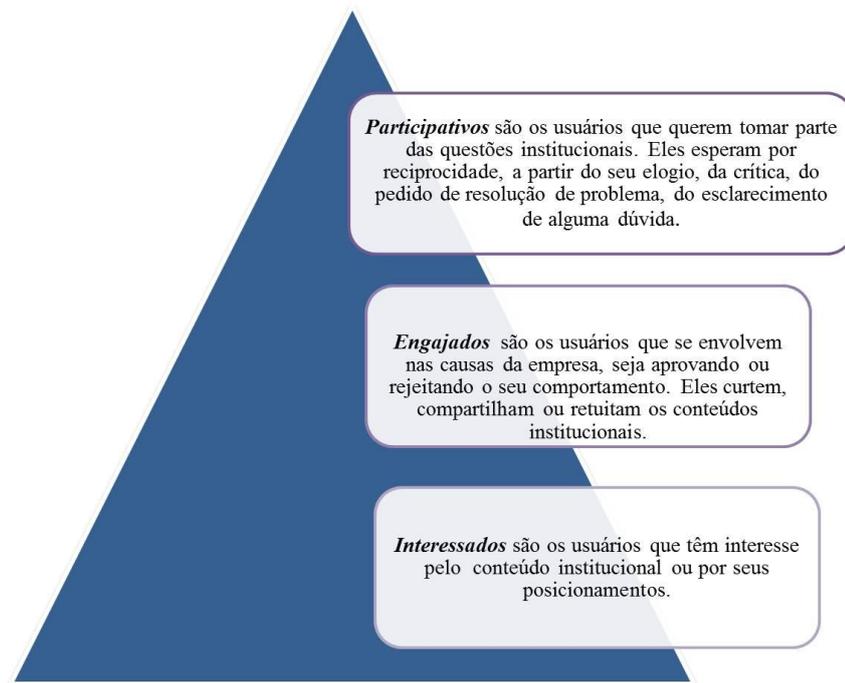


Fonte: Ibope Mídia, 2010

A reflexão apresentada sobre os diferentes comportamentos que os usuários podem adotar na internet é relevante também para se observar os relacionamentos *on line* entre as empresas públicas e os usuários de seus perfis institucionais. Isso porque esta reflexão focada no comportamento digital traz subsídios para se refinar o eixo referente à relação entre públicos-instituições na matriz de pesquisa. A partir da informação na base do gráfico 3, pode-se dizer que qualquer cliente-cidadão ao optar espontaneamente por estar em relação com as empresas públicas por meio de perfis institucionais em redes digitais são, a princípio, observadores ou um público latente (GRUNIG, HUNT, 1984). Neste caso, parte-se do pressuposto de que existe um interesse deste usuário por acompanhar as mensagens postadas pela instituição ou por conhecer seus posicionamentos na rede. Segundo o dicionário (FERREIRA, 1986), o verbo *interessar* diz respeito a algo útil, interessante, que chama a atenção ou atrai a curiosidade. Por isso, os fãs e seguidores das empresas podem ser considerados, em um primeiro nível, *interessados* pelo conteúdo institucional ou por seus posicionamentos. Junto a eles existem os usuários que curtem, compartilham ou retuitam os conteúdos institucionais. Portanto, além de ter interesse pela empresa, eles compartilham os conteúdos para que outros membros da sua rede de relacionamento também tenham acesso. No sentido do dicionário (FERREIRA, 1986), *engajar* é pôr-se a serviço de uma ideia, de uma causa ou de uma coisa. Portanto, eles estão ativos, não exatamente no sentido relatado por Grunig e Hunt (1984), mas eles são *engajados* nas causas da empresa, seja aprovando ou rejeitando o seu comportamento. E, por último, estão os públicos que se envolvem em diálogos com as instituições, fazendo

comentários. Por isso, são mais que *engajados*, porque eles querem estar em relação direta com a empresa. Eles esperam por reciprocidade, a partir do seu elogio, da crítica, do pedido de resolução de problema, do esclarecimento de alguma dúvida. No dicionário (FERREIRA, 1986), o verbo *participar* quer dizer tomar parte. Por isso, este público que quer se relacionar com a instituição pode ser considerado *participativo*.

GRÁFICO 4 - Relação dos públicos/usuários com as empresas públicas nas RSDs



Fonte: a própria autora

Devido a este reposicionamento do comportamento dos públicos/usuários frente aos perfis institucionais nas redes sociais digitais, a matriz de pesquisa foi estruturada conforme exposto na Figura 8.

FIGURA 8 - Matriz de comunicação e participação dos públicos em redes sociais digitais

QUADRANTES	1	2	3	4	MAIOR PARTICIPAÇÃO
EIXOS TEÓRICOS					
RELAÇÃO PÚBLICOS-INSTITUIÇÕES	INTERESSADOS/ ENGAJADOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	
MODELO DE COMUNICAÇÃO CRESCENTE			PRÁTICAS OSCILAM ENTRE NÍVEIS 2 e 4	HARMONIZAÇÃO + CORRESPONSABILIDADE	
	INFORMAÇÃO	DELIBERAÇÃO CONSULTA +			
PARADIGMAS DE COMUNICAÇÃO	SIMBÓLICO	COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTAL	
MODELOS DE COMUNICAÇÃO	INFORMAÇÃO	ASSIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	PRÁTICAS OSCILAM ENTRE NÍVEIS 2 e 4	SIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	
MENOR PARTICIPAÇÃO					

Fonte: a própria autora

Depois de definida a matriz de comunicação e participação dos públicos em redes sociais (Figura 8), realizou-se a análise dos dados e as correlações entre os pontos que convergem nas práticas de comunicação das empresas públicas e também os que as diferenciam.

4.7 Análise dos Dados e Posicionamento das Empresas Públicas frente à Matriz de Pesquisa

Esta etapa do trabalho traz a análise dos dados obtidos na aplicação das entrevistas com os coordenadores da comunicação⁵¹ das cinco instituições da amostra: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Correios, Embrapa e Infraero. Para obter uma análise mais acurada foram incluídas correlações a partir dos resultados da análise de conteúdo das *fanpages* institucionais no *Facebook*, conforme já descrito no item 4.4. Os parâmetros da matriz de

⁵¹ Na grande maioria das empresas públicas o questionário foi respondido pelo gestor de comunicação e também pelo responsável pelas redes sociais digitais.

pesquisa, expostos na Figura 8, proporcionaram as bases para analisar os diferentes processos e práticas de comunicação digital das empresas públicas da amostra. O objetivo da matriz é identificar e explicar o posicionamento das empresas da amostra buscando comprovar que, independente do setor de atuação, quanto mais informação se oferece aos públicos, mais mecanismos de escuta e de deliberação poderão ser acionados e, portanto, o engajamento e a participação dos públicos em questões institucionais poderão ser mais intensos. Portanto, são variáveis que estão intimamente relacionadas às práticas das empresas públicas quando tratam do uso das redes sociais digitais.

É importante enfatizar que as empresas da amostra, apesar de estarem vinculadas ao setor público, pertencem a segmentos diferentes quanto aos serviços oferecidos. Tais particularidades serão analisadas a seguir e devem ser destacadas, uma vez que cada empresa tem características bem específicas no seu modelo de gestão. Vale enfatizar que, tanto o setor a que pertencem, como os elementos que conformam a cultura organizacional devem ser levados em consideração no momento de analisar o processo comunicacional.

Para cada empresa da amostra foram considerados, por meio dos eixos teóricos da matriz de pesquisa, os paradigmas de comunicação adotados, os processos de disseminação de informação (quadrante 1), os mecanismos para deliberação e consulta (quadrante 2), o exercício da comunicação simétrica e da corresponsabilidade dos cidadãos com as questões institucionais (quadrante 4) e ainda os processos e práticas que transitam entre as premissas do quadrante 2 e 4, conforme preconizam os autores referenciados na matriz. Primeiramente são analisados os processos e as práticas de comunicação do Banco do Brasil nas redes sociais.

4.7.1 Posicionamento do Banco do Brasil frente à Matriz de Pesquisa

No Banco do Brasil, os processos de comunicação são conduzidos desde a década de 1990 pela Diretoria de Marketing e Comunicação (DIMAC), que está localizada ao lado da presidência da instituição. Portanto, os executivos da comunicação participam da gestão institucional, por meio de reuniões colegiadas. Esta prática está em total concordância com os princípios elaborados por Grunig e Repper (1992) quando mencionam que a gestão da comunicação nas organizações deve ser valorizada pela alta administração e, portanto, ocupar um nível estratégico nas tomadas de decisão. A aplicação deste princípio é validada por um

dos entrevistados⁵² quando menciona que “*existe consciência bastante consolidada por parte da alta administração sobre a importância da comunicação*”. Desta forma, conclui-se que os processos de comunicação já estão legitimados e permeados institucionalmente mediante os elementos da cultura organizacional, definindo esta como a base que mantém a empresa solidamente organizada e unida (FERRARI, 2011).

Como consequência da valorização da alta administração aos processos de comunicação, os profissionais de comunicação exercem sua atividade nas sucursais espalhadas nas várias regiões brasileiras e estes se relacionam com profissionais de diferentes áreas da empresa buscando resultados conjuntos para a comunicação. Vale destacar que também são contratadas agências externas de comunicação para fornecer suporte operacional à diretoria de comunicação e a seus profissionais.

A estrutura de comunicação do banco é respaldada por um orçamento que corresponde às necessidades da área e isso é reforçado quando um entrevistado enfatiza que “*o banco quer comunicar a partir de suas diversas áreas, de diversas formas e investe em seus quadros, em capacitação e em orçamento*”. Esta afirmação pode ser constatada pelo crescimento no orçamento destinado para o desenvolvimento da comunicação digital, porque o volume disponibilizado foi ampliado em quase dez vezes de 2012 a 2013. Tal iniciativa pode ser entendida de duas formas ou: a) a alta administração passou a valorizar a comunicação digital para manter relacionamentos cada vez mais simétricos pelas redes sociais digitais e/ou b) a alta administração pretende melhorar a performance do negócio atingindo o público que passou a utilizar os ambientes digitais com cada vez mais frequência. O banco conta com dados que comprovam que, quando os produtos são divulgados em ambiente digital, o volume de acesso ao site aumenta e, conseqüentemente, cresce a aquisição de produtos do banco pelos clientes. Portanto, em termos mercadológicos, o investimento em comunicação digital tem impacto positivo nos processos de gestão. Conclui-se que, quando a diretoria de comunicação consegue tangibilizar o processo de comunicação em prol da eficácia do negócio da empresa, os resultados se reverterem em valorização e respaldo da alta administração para a área de comunicação.

De acordo com a matriz de análise proposta, pode-se concluir, portanto, que no Banco do Brasil os processos de comunicação estão apoiados no paradigma comportamental ou de gestão estratégica, auxiliando a instituição no alcance do cumprimento de sua missão

⁵² O instrumento de pesquisa foi respondido pela Diretoria de Marketing e Comunicação e pela Gerência de divisão de comunicação digital do Banco do Brasil.

(GRUNIG, 2009). Até este momento analisou-se apenas os requisitos que impactam na adoção dos paradigmas de comunicação pela empresa. A Figura 9 mostra na elipse em vermelho que, apesar de o Banco do Brasil adotar o paradigma de comunicação comportamental, ainda não é possível garantir em qual dos três quadrantes de relação entre públicos e instituições estará posicionada a empresa.

FIGURA 9 - Banco do Brasil adota o paradigma de gestão estratégica

QUADRANTES	1	2	3	4	MAIOR PARTICIPAÇÃO
EIXOS TEÓRICOS					
RELAÇÃO PÚBLICOS-INSTITUIÇÕES	INTERESSADOS/ ENGAJADOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	
MODELO DE PARTICIPAÇÃO CRESCENTE			PRÁTICAS OSCILAM ENTRE NÍVEIS 2 e 4	HARMONIZAÇÃO + CORRESPONSABILIDADE	
	INFORMAÇÃO	DELIBERAÇÃO CONSULTA			
PARADIGMAS DE COMUNICAÇÃO	SIMBÓLICO	COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTAL	
MODELOS DE COMUNICAÇÃO	INFORMAÇÃO	ASSIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	PRÁTICAS OSCILAM ENTRE NÍVEIS 2 e 4	SIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	
MENOR PARTICIPAÇÃO					

Fonte: a própria autora

Conforme sinalizado na Figura 9 em amarelo, o quadrante 1 (Informação+Informação) está relacionado com o nível básico de disseminação de informação e, para se avançar em um movimento crescente e ascendente na matriz são exigidas outras práticas de comunicação que serão analisadas posteriormente. O Banco do Brasil transita nos quatro quadrantes da matriz e sua posição irá depender de uma determinada situação dada, que diz respeito aos relacionamentos que irá estabelecer com os públicos-cidadãos nas redes digitais. A disponibilização de informação é considerada uma primeira etapa a ser praticada em processos de comunicação pública (JARAMILLO LOPÉZ, 2004, 2011) e também se refere ao

segundo Modelo de Práticas de Relações Públicas, denominado Informação Pública, por Grunig e Hunt (1984), ambos dispostos no quadrante 1 da matriz de pesquisa.

De acordo com a análise de conteúdo da *fanpage* da empresa, compreende-se que as informações que o banco oferece e que são de interesse dos clientes-cidadãos são divulgadas em um compromisso de prestar contas sobre as ações institucionais (quadrante 1). Este compromisso é comprovado no planejamento de conteúdo realizado pela Dimac que, segundo um dos entrevistados, “*depende do contexto do país, se tem alguma data comemorativa, se tem algum evento acontecendo e se a gente vai aproveitar ou não este momento. E também do contexto interno do banco e se a gente vai poder ter algum produto, algum evento, alguma coisa diferenciada para aquela semana*”. Conclui-se que há preocupação institucional em levar informações que sejam tanto de interesse dos clientes quanto de interesse da empresa.

No caso do Banco do Brasil, além de conduzir os processos informativos pelas redes sociais digitais, a empresa avança para o quadrante 2 (deliberação/consulta +assimétrico de duas mãos), porque participa de diálogos com os cidadãos. Quando um dos entrevistados diz que “*os clientes perguntam e a gente responde ali*”, entende-se, portanto que o banco investe na interação com os públicos pelas redes sociais digitais. A pesquisadora comprovou a ocorrência desta interface direta do banco com os públicos ao analisar a página da empresa no *Facebook*. Essa postura do Banco do Brasil, segundo Jaramillo López (2004, 2011), pode ser entendida como exercício de deliberação, isto é, a disposição da instituição para reconhecer os argumentos dos outros, oferecendo soluções para os problemas, esclarecendo dúvidas e negociando questões de interesse dos públicos.

Além disso, todas as falas dos públicos referentes ao banco na esfera digital são monitoradas pela empresa para apresentar um *feedback* sobre o que pensam e falam os cidadãos. Portanto, esta prática tem correspondência ao que Jaramillo López (2011) conceitua por consulta, ou seja, quando a empresa cria instrumentos de escuta para ouvir as demandas públicas. O monitoramento das conversações nas redes sociais digitais pode ser relacionado também ao terceiro Modelo de Práticas de Relações Públicas, Assimétrico de Duas Mãos (GRUNIG, HUNT, 1984). O referido modelo é caracterizado por identificar a percepção dos públicos a respeito da organização e, dependendo da postura identificada, a empresa tenta mudar a opinião deles em benefício dos objetivos da organização. Neste sentido, fica evidente que o Banco do Brasil também adota as premissas dispostas no quadrante 2 da matriz de pesquisa, conforme se encontra ressaltado em vermelho na Figura 10.

FIGURA 10 - Banco do Brasil adota práticas de consulta e de deliberação

QUADRANTES	1	2	3	4	MAIOR PARTICIPAÇÃO
EIXOS TEÓRICOS					
RELAÇÃO PÚBLICOS-INSTITUIÇÕES	INTERESSADOS/ ENGAJADOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	
MODELO DE PARTICIPAÇÃO CRESCENTE			PRÁTICAS OSCILAM ENTRE NÍVEIS 2 e 4	HARMONIZAÇÃO + CORRESPONSABILIDADE	
	INFORMAÇÃO	DELIBERAÇÃO + CONSULTA			
PARADIGMAS DE COMUNICAÇÃO	SIMBÓLICO	COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTAL	
MODELOS DE COMUNICAÇÃO	INFORMAÇÃO	ASSIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	PRÁTICAS OSCILAM ENTRE NÍVEIS 2 e 4	SIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	
MENOR PARTICIPAÇÃO					

Fonte: a própria autora

A Figura 10 traz ainda os tipos de relacionamento que podem ser estabelecidos entre o banco e os usuários pelas redes sociais digitais, de acordo com a forma elíptica em amarelo. Na *fanpage* institucional, os cidadãos apresentaram uma postura interessada e engajada com relação à quantidade de interação observada, por meio de 1.438 curtidas e 546 compartilhamentos, dispostos no Quadro 1. Além disso, os usuários postaram 61 comentários que foram respondidos pelo banco (Quadro 2). Tal fato enfatiza que o banco está aberto ao diálogo e mostra disponibilidade para a prática da comunicação simétrica (GRUNIG, HUNT, 1984) pelas redes sociais digitais.

O interesse, engajamento e participação demonstrado pelos públicos na *fanpage* resultou em manifestações de defesa ou mesmo posicionamentos favoráveis ao banco, antes mesmo de um posicionamento oficial. Esta atitude dos cidadãos em relação à empresa mostra aproximação com a harmonização entre as partes, definida por Jaramillo López (2004, 2011), como a disposição dos envolvidos no processo de comunicação de negociar interesses comuns.

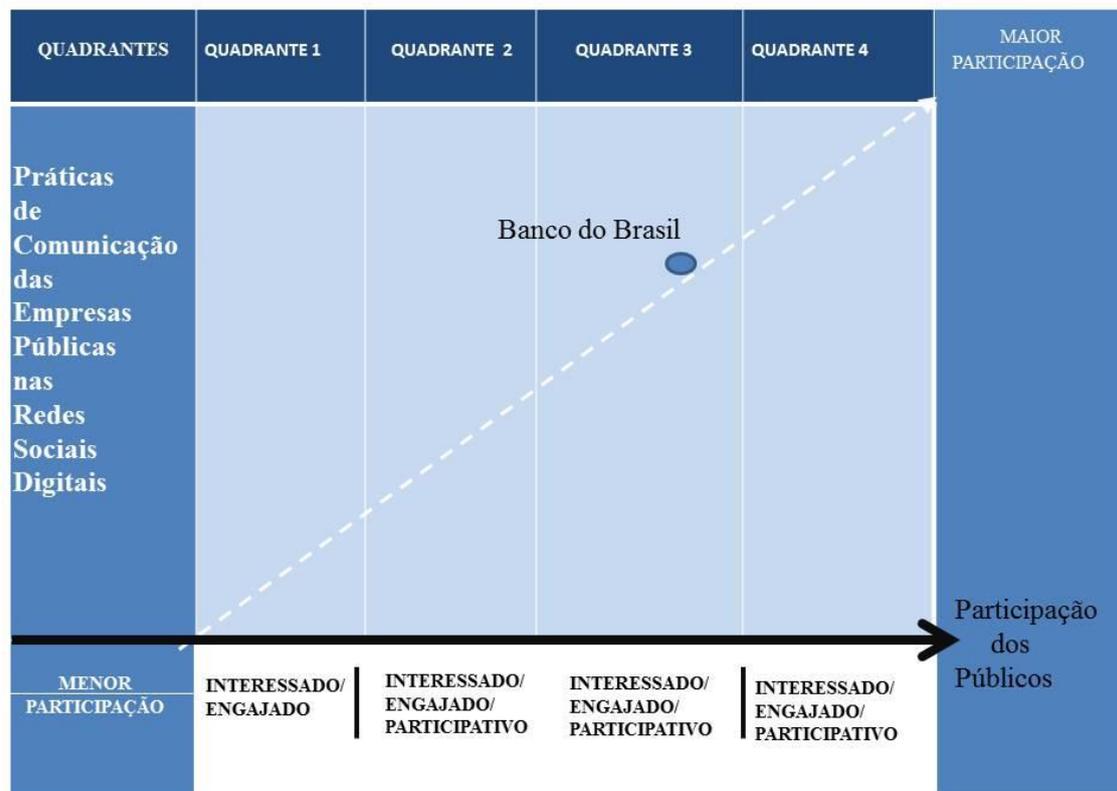
Para um dos entrevistados, é perceptível o desejo dos clientes de participarem das questões institucionais e isso aparece nas falas dos públicos que implicitamente pedem “*eu quero participar, eu quero estar junto, eu quero estar aí, não me excluam dos processos*”. Apesar do desejo de participação dos cidadãos em questões institucionais, o banco ainda não consegue praticar integralmente a corresponsabilidade, habilidade para assumir compromissos de forma ‘coparticipativa’ na gestão institucional, apontada por Jaramillo López (2011, 2004). A atuação institucional nas redes sociais não se encerra na interação e no monitoramento sobre o que pensam os cidadãos. Isso porque o *feedback* obtido dos usuários presentes nos perfis institucionais nas redes sociais tem potencial para auxiliar nos processos de gestão da empresa, conforme preconizam os dois modelos de comunicação do quadrante 4 (GRUNIG, HUNT, 1984 e JARAMILLO LOPÉZ, 2011).

Um dos entrevistados reconhece tal fato ao dizer que “*não é só saber e responder. Isso tem que entrar no meu plano estratégico de atuação*”. Mesmo assim, as avaliações, as sugestões e as críticas feitas pelos cidadãos nas redes sociais sobre a instituição ainda não estão sendo aproveitadas integralmente para aprimorar os processos de gestão. Esta questão pode ser entendida de duas formas: a) ou falta habilidade aos atuais gestores para remodelar suas práticas, a partir da convivência digital e/ou b) falta credibilidade institucional para aceitar os resultados aferidos pelas redes sociais digitais.

A partir da utilização dos eixos teóricos da matriz para analisar o Banco do Brasil, conclui-se que a empresa adota práticas sofisticadas de comunicação pelas redes sociais, mas ainda está posicionada no quadrante 3, conforme a Figura 11. Isso porque a empresa precisa avançar nos processos de harmonização, corresponsabilidade e comunicação simétrica com seus públicos estratégicos. Portanto, suas práticas de comunicação transitam entre as premissas do quadrante 2 (consulta+deliberação/assimétrico de duas mãos) e 4 (corresponsabilidade/harmonização+modelo simétrico).

O que se evidencia no Figura 11 é a posição ocupada pelo banco no quadrante 3 da matriz de pesquisa. O que significa dizer que mesmo fornecendo informações que são de interesse coletivo (quadrante 1), colocando em prática mecanismo de escuta sobre o que pensam os públicos e, conseqüentemente favorecendo a deliberação para resolução de problemas (quadrante 2) ainda faltam estratégias simétricas de relacionamento que resultem em corresponsabilidade dos públicos com questões institucionais (quadrante 4).

FIGURA 11 - Posição do Banco do Brasil na matriz de pesquisa



Fonte: a própria autora

Mesmo assim, a comunicação do banco encontra-se em uma posição privilegiada da matriz de pesquisa proposta e isso ocorre como resultado de práticas de comunicação adotadas, a exemplo dos atendimentos personalizados e interativos que são realizados com os cidadãos-clientes pelas redes sociais. A instituição bancária mantém o princípio da reciprocidade nos relacionamentos digitais ainda que, algumas vezes, eles sejam finalizados em ambiente *off line* para garantir privacidade das informações pessoais dos clientes e evitar riscos e prejuízos para as partes envolvidas. Desta forma, os relacionamentos do banco com os clientes parecem estar embutidos de alguns dos indicadores de qualidade (GRUNIG, 2011) como: *satisfação* (quando a expectativa criada foi cumprida pela outra parte); *comprometimento* (relacionamentos que valem a pena) e busca de *confiança* (relaciona-se à crença que a instituição é justa; que cumpre o que promete e que é capaz de fazer o que diz que pode fazer).

Observa-se, no entanto, que ainda faltam mecanismos institucionais para que se entenda e utilize os *feedbacks* fornecidos pelos cidadãos-clientes no sentido de aprimorar processos internos de gestão e de comunicação. Também se observou dificuldade em prospectar demandas surgidas nas redes sociais que subsidiem a empresa a minimizar crises ou mesmo

vislumbrar cenários que possam trazer resultados positivos tanto para a gestão institucional quanto para os relacionamentos com os cidadãos-clientes.

4.7.2 Posicionamento do Caixa Econômica Federal frente à Matriz de Pesquisa

Assim como no Banco do Brasil, a área de Comunicação da Caixa Econômica Federal está estabelecida na Diretoria de Marketing e Comunicação (DEMAC), conforme o organograma institucional. O vínculo direto com a presidência do banco revela facilidade de trânsito junto ao centro decisório da instituição, o que é considerado positivo para a gestão estratégica da comunicação (GRUNIG, 2011). No entanto, segundo um entrevistado⁵³, algumas áreas da instituição têm dificuldades de reconhecer e aceitar “*os tempos e os movimentos*” do planejamento de comunicação, o que revela certa limitação interna para entender os processos de comunicação.

A partir dos dados coletados, permite-se afirmar que a direção da Caixa compreende o papel da comunicação mediante os resultados gerados pela DEMAC, por meio de pesquisas de opinião e de imagem, de mercado e de análise de cenários. Mesmo assim, o planejamento realizado pela comunicação sofre embates com outros setores da instituição para conseguir aprovação interna, ressaltando que a comunicação ainda não é plenamente valorizada pelos demais executivos da empresa.

Esta postura é evidenciada na comunicação digital da empresa, porque mesmo tendo uma equipe de comunicadores no segmento digital, além de agências externas de comunicação, o processo de comunicação institucional nas redes digitais ainda está organizado como responsabilidade única da DEMAC, o que não se mostra suficiente para a boa condução do processo. Por isso, para incrementar a atuação da Caixa nas redes digitais, a DEMAC vem buscando envolver outras áreas da empresa, “*como a ouvidoria, a área de pessoas, a área de estratégia de produto e de pessoa física e jurídica*”, conforme exemplificado por um entrevistado. O que se pode concluir é que a falta de envolvimento de alguns setores, principalmente o de atendimento ao cliente, dificulta que a empresa utilize os fluxos estabelecidos para atendimento em canais oficiais de relacionamento também nas redes sociais digitais.

⁵³ O instrumento de pesquisa respondido conjuntamente pelo gerente de gabinete da Diretoria de Marketing e Comunicação da Caixa Econômica Federal e pelo gerente de Publicidade e Propaganda, responsável pela atuação nas redes sociais digitais.

O processo de comunicação da Caixa, se comparado ao do Banco do Brasil, é elementar na utilização das redes sociais digitais, principalmente pela falta de reciprocidade e de respostas aos questionamentos públicos, conforme comprovado na análise da *fanpage* institucional. Desta forma, a Caixa nas redes digitais adota o paradigma de comunicação simbólico, destacado em vermelho na Figura 12. Ao seguir este paradigma de comunicação, segundo Grunig (2009), a empresa enfatiza o processo de comunicação na difusão das suas mensagens.

FIGURA 12 - Caixa adota o paradigma simbólico de gestão em redes sociais digitais

QUADRANTES	1	2	3	4	MAIOR PARTICIPAÇÃO
EIXOS TEÓRICOS					
RELAÇÃO PÚBLICOS-INSTITUIÇÕES	INTERESSADOS/ ENGAJADOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	
MODELO DE PARTICIPAÇÃO CRESCENTE			PRÁTICAS OSCILAM ENTRE NÍVEIS 2 e 4	HARMONIZAÇÃO + CORRESPONSABILIDADE	
	INFORMAÇÃO	DELIBERAÇÃO CONSULTA +			
PARADIGMAS DE COMUNICAÇÃO	SIMBÓLICO	COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTAL	
MODELOS DE COMUNICAÇÃO	INFORMAÇÃO	ASSIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	PRÁTICAS OSCILAM ENTRE NÍVEIS 2 e 4	SIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	
MENOR PARTICIPAÇÃO					

Fonte: a própria autora

Conforme assinalado em amarelo no Figura 12, o quadrante 1 (Informação+Informação) destaca a disseminação de informação e a comunicação de mão única. No caso da Caixa é possível entender que a empresa torna acessíveis informações de interesse institucional aos cidadãos-clientes, mas nem sempre atende suas demandas por informação nestes canais digitais. A falta de reciprocidade da Caixa com os clientes-cidadãos nas redes digitais sugere que a atuação da empresa está apoiada no modelo de Informação Pública, de Grunig e Hunt (1984). Além disso, a dificuldade da Caixa em responder aos questionamentos

e de se envolver em relacionamentos com os cidadãos pelas redes sociais não permite que a empresa avance no Modelo de Participação Crescente, proposto por Jaramillo López (2004, 2011).

Tal conclusão respalda-se no fato de a Caixa não colocar em prática o princípio da deliberação ou de ter disposição para reconhecer os argumentos dos clientes-cidadãos, previstos do quadrante 2 (deliberação/consulta+assimétrico de duas mãos). Mesmo que a empresa acompanhe as falas dos públicos, estas conversações nas redes digitais são usadas apenas para retroalimentar as ações e o trabalho da equipe gestora das redes digitais, tanto que um entrevistado disse que o monitoramento “*a gente sempre fez mais para consumo interno*”. Por isso, conclui-se que os *feedbacks* obtidos do monitoramento, entendido como uma consulta sobre a opinião dos públicos conforme preconiza Jaramillo López (2004, 2011), não chegam até a alta administração e, portanto não têm como impactar nos processos de gestão da empresa.

FIGURA 13 - Relação entre a Caixa e os clientes-cidadãos

QUADRANTES	1	2	3	4	MAIOR PARTICIPAÇÃO
EIXOS TEÓRICOS					
RELAÇÃO PÚBLICOS-INSTITUIÇÕES	INTERESSADOS/ ENGAJADOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	
MODELO DE PARTICIPAÇÃO CRESCENTE			PRÁTICAS OSCILAM ENTRE NÍVEIS 2 e 4	HARMONIZAÇÃO + CORRESPONSABILIDADE	
	INFORMAÇÃO	DELIBERAÇÃO CONSULTA +			
PARADIGMAS DE COMUNICAÇÃO	SIMBÓLICO	COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTAL	
MODELOS DE COMUNICAÇÃO	INFORMAÇÃO	ASSIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	PRÁTICAS OSCILAM ENTRE NÍVEIS 2 e 4	SIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	
MENOR PARTICIPAÇÃO					

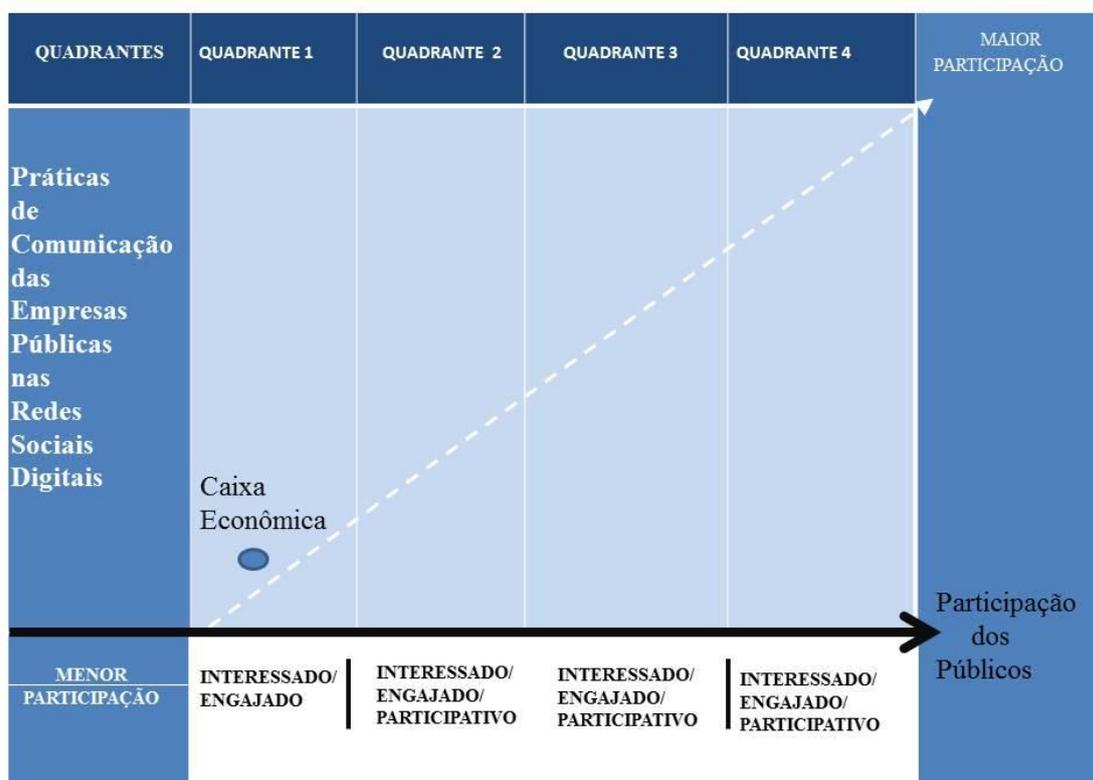
Fonte: a própria autora

Ao se analisar a relação da Caixa com seus clientes-cidadãos, conforme ressaltado na Figura 13 em amarelo, percebe-se que os públicos fazem registro de críticas, de sugestões, de solicitações e de dúvidas nos perfis institucionais das redes digitais. Comprovou-se esta afirmação na análise de conteúdo da *fanpage* da empresa, quando os clientes-cidadãos revelaram interesse e engajamento pelo conteúdo institucional, a partir de 1.772 curtidas e 1.092 compartilhamentos, apresentados no Quadro 1. E, apesar dos 120 comentários dos fãs (Quadro 3) revelarem busca por interação, a necessidade deles por esclarecimentos ou para resolução de problemas não foi contemplada na *fanpage*.

O que se percebeu na entrevista é que o banco espera que os clientes resolvam suas demandas por meio dos canais oficiais até que as redes digitais estejam estruturadas para os relacionamentos *on line*. Tal conclusão encontra respaldo na fala de um entrevistado quando diz que a demanda criada pelos clientes-cidadãos nos perfis da empresa nas redes digitais “*passa a concorrer com os canais que a gente tem criado especificamente para isso*”. As redes digitais são entendidas muito mais como um desafio do que como uma aliada no processo de relacionamento com os clientes.

A falta de interação da Caixa com os clientes/cidadãos pelas redes digitais pode ser entendida como a) baixa valorização da empresa para os relacionamentos *on line*, b) dificuldade para organizar e implementar fluxos simétricos de comunicação em ambiente digital e/ou c) baixa percepção de que os resultados obtidos dos *feedbacks* dos públicos podem trazer benefícios para os envolvidos no processo. Portanto, a partir dos dados levantados, a Caixa está posicionada no quadrante 1 na matriz de pesquisa, conforme a Figura 14.

A análise da Caixa nas redes sociais digitais mostra que a empresa privilegia a postagem de conteúdos institucionais para disponibilizar informação que seja de interesse da empresa e dos seus clientes, adotando basicamente o modelo de Informação Pública (GRUNIG, HUNT, 1984), do quadrante 1. Percebe-se ainda que as redes digitais são usadas muito mais para a disseminação de conteúdo do que para manter relacionamentos. Portanto, não se consuma a prática de deliberação pública, preconizada por Jaramillo López (2011), no quadrante 2. Mesmo a Caixa monitorando as conversações dos clientes-cidadãos nas redes digitais, conforme previsto no modelo Assimétrico de Duas Mãos (GRUNIG, HUNT, 1984), o material obtido parece não impactar alguns níveis executivos da empresa.

FIGURA 14 - Posição da Caixa Econômica na matriz de pesquisa

Fonte: a própria autora

A Caixa, portanto, não evolui para o quadrante 2 da matriz de pesquisa, principalmente, porque não atende às demandas dos clientes-cidadãos por interação pelas redes digitais, mesmo quando estes são ativos e participativos. Desta forma, não se observa no relacionamento da Caixa com os clientes-cidadãos pelas redes digitais as premissas da comunicação simétrica, idealizada por Grunig e Hunt (1984).

4.7.3 Posicionamento do Correios frente à Matriz de Pesquisa

A partir de 2011, a presidência que assumiu os Correios passou a dar maior valor aos processos comunicacionais porque, segundo os entrevistados⁵⁴, houve investimento na profissionalização da área com a contratação de mais comunicadores, a criação de novos canais de comunicação e a definição de diretrizes para a sua atuação. Neste contexto foi criado o núcleo de mídias digitais, ainda não presente no organograma da empresa, o que revela que a comunicação digital está se estruturando formalmente nos Correios.

⁵⁴ O instrumento de pesquisa foi respondido pelo Gerente Corporativo de Relacionamento Institucional e pelo coordenador de mídias sociais, do Departamento de Representação Institucional.

Os executivos da área de comunicação dos Correios não são envolvidos diretamente nas tomadas de decisão institucional, mas eles têm abertura para dialogar com a alta administração quando identificam algum tema que pode gerar impacto no relacionamento com seus públicos. Mesmo assim, supõe-se que reverter decisões já tomadas pela alta administração é muito mais complexo do que participar ativamente da tomada de decisão, tanto que Grunig (2011) defende que os executivos de comunicação participem ativamente das decisões antes de serem definidas.

As áreas de Comunicação e Marketing dos Correios, apesar de permanecerem vinculadas à mesma chefia de gabinete, estão separadas formalmente no organograma da empresa. Como preconiza Grunig (2011), somente quando a comunicação interna e externa estão juntas é possível que a gestão da comunicação desenvolva, de forma excelente, os programas para públicos estratégicos. Neste sentido, o Departamento de Comunicação Estratégica (DECOE) responde pela publicidade e patrocínio, comunicação mercadológica e das marcas, enquanto que o Departamento de Representação Institucional (DRI) é responsável pelo relacionamento institucional com a mídia, com os funcionários e com a sociedade.

Apesar da integração informal entre estes dois departamentos, durante a análise dos dados, evidenciou-se que as práticas utilizadas por eles nas redes sociais digitais atendem a necessidades distintas. Isso porque os perfis administrados pelo DRI (Blog dos Correios⁵⁵ e CorreiosOficial⁵⁶) respondem às demandas dos usuários, enquanto que os perfis criados pelo DECOE (SoSedexeSedex⁵⁷ e Vamaislonge⁵⁸) não respondem a nenhum questionamento ou demanda. Os públicos com os quais o DECOE se relaciona são, na maioria das vezes, artistas e atletas patrocinados pela empresa, o que representam relações diferentes das estabelecidas pelo DRI com os clientes-cidadãos. A abordagem simétrica adotada pelo DRI nos seus relacionamentos digitais pode ser entendida como resultado da pressão diária dos clientes para receber informações sobre o atraso nas entregas de cartas ou encomendas, entre outras questões.

Na análise da *fanpage* CorreiosOficial, evidenciou-se que os clientes estão usando as redes sociais digitais como um novo serviço de atendimento ao cidadão, tanto que os Correios tiveram o maior número de comentários dos usuários, se comparado às outras empresas da amostra. No ambiente digital, as reclamações não ficam restritas a um atendente de telemarketing, ao contrário, têm potencial para alcançar publicidade e visibilidade, o que pode afetar a imagem e a reputação institucional de forma viral e instantânea. Ao entender o

⁵⁵ Endereços do Blog dos Correios: <<http://blog.correios.com.br/correios/>>

⁵⁶ Fanpage institucional dos Correios <<https://www.facebook.com/correiosoficial?fref=ts>>

⁵⁷ Fanpage do Sedex: <<https://www.facebook.com/sosedexesedex?fref=ts>>

⁵⁸ Fanpage comemorativa dos 350 anos dos Correios: <<https://www.facebook.com/vamaislonge?fref=ts>>

conceito de reputação como resultado dos relacionamentos, Grunig e Kim (2011) enfatizam a necessidade de definir estratégias de relacionamentos simétricos em todos os programas de comunicação. Tal comportamento pode ser observado nos Correios que têm se esforçado para atender as demandas de seus clientes pelas redes sociais, buscando garantir boa reputação por meio da credibilidade de seus serviços e da conquista do reconhecimento público.

Até agora foram analisados os quesitos que impactam na adoção dos paradigmas de comunicação (GRUNIG, 2009) pela empresa. A Figura 15 mostra, assinalado em vermelho, que os Correios adotam o paradigma de comunicação comportamental. Mesmo assim, ainda não se pode posicionar em qual dos quadrantes da matriz de pesquisa estão posicionados os Correios.

FIGURA 15 - Correios adotam o paradigma de gestão estratégica

QUADRANTES	1	2	3	4	MAIOR PARTICIPAÇÃO
EIXOS TEÓRICOS					
RELAÇÃO PÚBLICOS-INSTITUIÇÕES	INTERESSADOS/ ENGAJADOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	
MODELO DE PARTICIPAÇÃO CRESCENTE			PRÁTICAS OSCILAM ENTRE NÍVEIS 2 e 4	HARMONIZAÇÃO + CORRESPONSABILIDADE	
	INFORMAÇÃO	DELIBERAÇÃO + CONSULTA			
PARADIGMAS DE COMUNICAÇÃO	SIMBÓLICO	COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTAL	
MODELOS DE COMUNICAÇÃO	INFORMAÇÃO	ASSIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	PRÁTICAS OSCILAM ENTRE NÍVEIS 2 e 4	SIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	
MENOR PARTICIPAÇÃO					

Fonte: a própria autora

De acordo com a Figura 15, percebe-se que os Correios têm potencial para transitar nos quatro quadrantes da matriz. Em amarelo, está destacado o quadrante 1 (Informação+Informação), que se relaciona à disponibilidade da empresa em disseminar informação pelas redes digitais. Com relação a esta questão, na análise da *fanpage* institucional, os

Correios postaram 10 mensagens (Quadro 4), sendo que a maioria estava relacionada a temas institucionais, além de mensagens sobre modalidades esportivas patrocinadas pela empresa e apenas uma tinha cunho mercadológico. O entrevistado reforça a questão ao dizer que “*nosso objetivo enquanto comunicação é levar o que seja de interesse do cidadão brasileiro*”. Estas evidências levam ao entendimento de que os Correios praticam de forma adequada as premissas do modelo Informação Pública, de Grunig e Hunt (1984), uma vez que se refere à disponibilização de conteúdo.

A empresa também consegue avançar na matriz de pesquisa adotando as premissas do quadrante 2 (deliberação/consulta+assimétrico de duas mãos), conforme destacado abaixo no Figura 16, em vermelho. As estratégias de consulta sobre a opinião dos clientes-cidadãos são realizadas pelos Correios via monitoramento sobre as reivindicações, críticas e sugestões dos clientes-cidadãos em seus perfis institucionais. Além disso, as falas dos clientes-cidadãos são usadas como *feedback* para reposicionar as ações de comunicação e também para auxiliar nos processos de atendimento aos clientes. Neste sentido, os Correios praticam tanto a escuta das demandas públicas, proposta por Jaramillo López (2011), quanto o que o autor conceitua por deliberação, ou seja, a capacidade de entender os argumentos dos cidadãos e entrar em interação com eles.

As crises envolvendo a empresa são logo evidenciadas nas redes sociais. Um exemplo a ser mencionado foi a postagem de um vídeo no *YouTube*⁵⁹, em 2013, denunciando a falta de cuidado dos funcionários dos Correios no manuseio de encomendas, o que gerou mais de 20 mil compartilhamentos nas redes digitais. Ao se analisar as respostas dadas pelos Correios em sua *fanpage*, observou-se que prevaleceu a transparência sobre os procedimentos realizados pela empresa. Tal questão foi reforçada na entrevista concedida pelo gestor de comunicação ao dizer que: “*a gente tem a obrigação de dar um retorno de um ato negligente*”.

Neste sentido, os Correios parecem enfatizar os relacionamentos de qualidade, que segundo Grunig, (2011), precisam ser embutidos de *satisfação* (quando a expectativa criada foi cumprida pela outra parte); *comprometimento* (relacionamentos que valem a pena) e *confiança* (relaciona-se à crença que a instituição é justa; que cumpre o que promete e que é capaz de fazer o que diz que pode fazer).

A situação mencionada anteriormente afetou a imagem institucional dos Correios, mas se entende que a reputação da empresa foi preservada pela administração positiva e rápida da crise. Isso porque os Correios apresentaram justificativas imediatas para o compor-

⁵⁹ Consultar o vídeo no *YouTube* em: < http://www.youtube.com/watch?v=bO_-KSuhOHs>

tamento dos funcionários pelas redes digitais e também quais medidas administrativas foram adotadas para evitar que o fato se repetisse. As postagens feitas pelos Correios no *Facebook* sobre a crise iniciada pelas redes digitais foram utilizadas inclusive pelos veículos de comunicação de massa, conforme exemplificou o entrevistado ao dizer que “*até na imprensa eles usaram o nosso posicionamento*”. Observou-se que os Correios praticam a escuta das demandas surgidas nas redes digitais e também respeitam a opinião dos clientes/cidadãos (JARAMILLO LOPÉZ, 2004, 2011), conforme destacado em vermelho da Figura 16.

FIGURA 16 - Correios adotam práticas de consulta e de deliberação

QUADRANTES	1	2	3	4	MAIOR PARTICIPAÇÃO
EIXOS TEÓRICOS					
RELAÇÃO PÚBLICOS-INSTITUIÇÕES	INTERESSADOS/ ENGAJADOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	
MODELO DE PARTICIPAÇÃO CRESCENTE			PRÁTICAS OSCILAM ENTRE NÍVEIS 2 e 4	HARMONIZAÇÃO + CORRESPONSABILIDADE	
	INFORMAÇÃO	DELIBERAÇÃO CONSULTA +			
PARADIGMAS DE COMUNICAÇÃO	SIMBÓLICO	COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTAL	
MODELOS DE COMUNICAÇÃO	INFORMAÇÃO	ASSIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	PRÁTICAS OSCILAM ENTRE NÍVEIS 2 e 4	SIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	
MENOR PARTICIPAÇÃO					

Fonte: a própria autora

A prática dos Correios de manter a reciprocidade com clientes/cidadãos pelas redes digitais tem levado os públicos a usar estes canais para reclamar, apontar falhas sobre procedimentos da empresa ou mesmo participar de campanhas institucionais. Os relacionamentos estabelecidos entre os Correios e os usuários pelas redes sociais digitais, conforme destaca a forma elíptica em amarelo na Figura 16, foram observados na análise de conteúdo das postagens da *fanpage* CorreiosOficial. Os clientes-cidadão mostraram interesse pelo conteúdo postado, pois houve 1.255 curtidas e também 839 compartilhamentos do conteúdo insti-

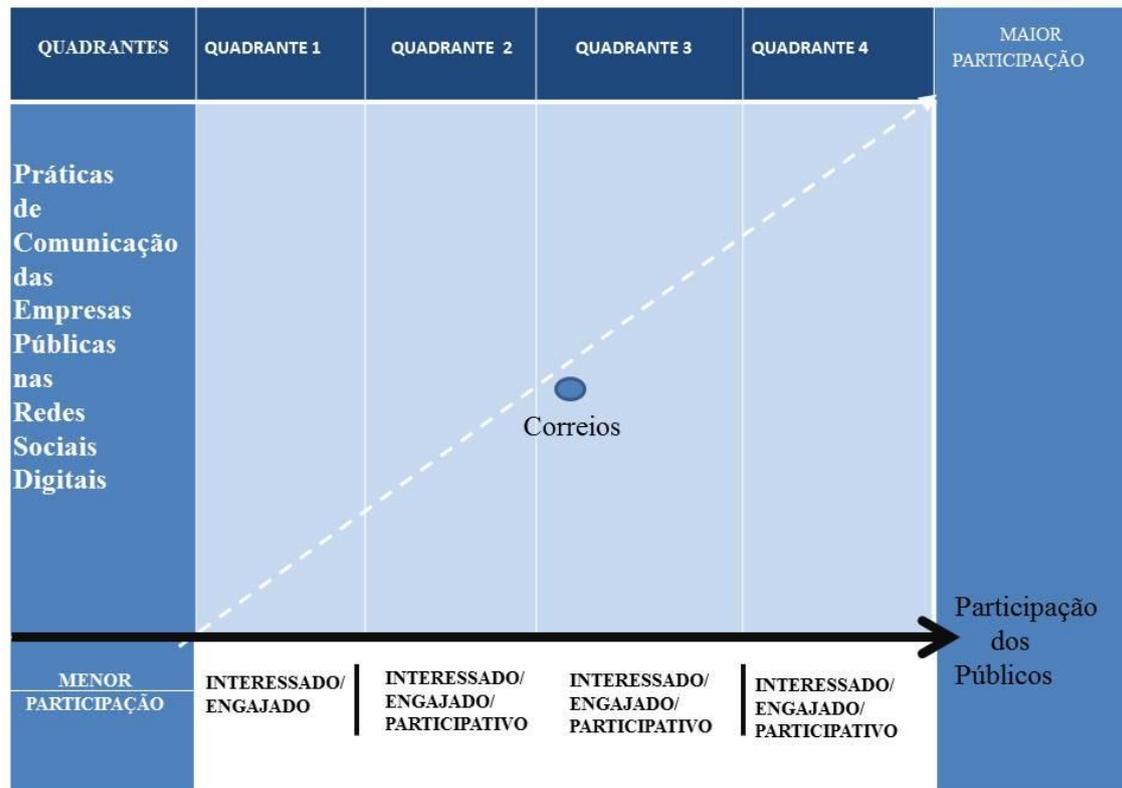
tucional (Quadro 1). Além disso, também se contabilizou 217 comentários por parte dos usuários, o que gerou uma interlocução dos Correios em 144 situações pontuais (Quadro 4). Portanto, mais uma vez se evidencia que os Correios têm se dedicado às conversações na rede para atender às demandas dos públicos, o que se caracteriza pelo exercício da comunicação simétrica, preconizada por Grunig e Hunt (1984).

Ficou constatado na análise realizada que o interesse maior dos clientes dos Correios presentes nos perfis corporativos é para resolver problemas pessoais. O setor de atuação, neste caso, determina a grande quantidade de comentários na *fanpage*, porque os Correios entregam diariamente 36 milhões de cartas e objetos e como enfatiza um dos entrevistados “*o volume de pessoas querendo informação a respeito da sua carta, da sua encomenda, sempre vai ser muito alto*”. A necessidade de aprimorar o atendimento aos clientes pelas redes digitais é evidenciada pela intenção dos Correios em contratar um serviço terceirizado que possa atender aos clientes também nos finais de semana, o que ainda não é realizado. Um dos entrevistados reforça este objetivo ao dizer que os Correios querem gerar “*inclusive, número de protocolo*” no *Facebook*.

Observou-se que os Correios adotam a harmonização nas redes digitais, conforme enfatiza Jaramillo López (2004, 2011), porque existe a disposição da empresa para atender diferentes interesses dos clientes no Blog do Correios e na *fanpage* Correios Oficial. No entanto, nas *fanpages* de cunho mercadológico SoSedexeSedex e Vamaislonge os Correios, ao contrário, não interagem com os usuários. Este desequilíbrio observado é um dos indicadores de que a empresa ainda não consegue avançar até o quadrante 4 (harmonização+corresponsabilidade/simétrico de duas mãos) da matriz de pesquisa.

O fato dos executivos da comunicação não terem assento nas discussões estratégicas da empresa e de sua interface com a alta administração ser posterior às tomadas de decisão também são indicadores de que os Correios ocupam o 3 quadrante da matriz de pesquisa, que adota práticas que oscilam entre o quadrante 2 e o quadrante 4, conforme apresentado na Figura 17.

FIGURA 17 - Posição dos Correios na matriz de pesquisa



Fonte: a própria autora

Os Correios, portanto, disponibilizam conteúdo de interesse dos clientes-cidadão, conforme premissas do modelo de Grunig e Hunt (1984) e de Jaramillo López (2011), presentes no quadrante 1. A empresa pratica ainda estratégias de escuta, por meio do monitoramento das falas dos clientes cidadãos em seus perfis institucionais e valoriza também a interação com os clientes para solucionar seus problemas, utilizando também os modelos dos referidos autores, presentes no quadrante 2. No entanto, é fator ainda a ser analisado internamente o fato de os executivos da comunicação não participarem diretamente dos processos decisórios, o que pode interferir na consecução da comunicação simétrica. Outra questão que chamou a atenção na análise dos Correios é a necessidade da empresa definir estratégias simétricas de relacionamento para com todos os públicos de seus perfis nas redes digitais e não apenas para os clientes.

Conclui-se, portanto, que os Correios estão utilizando as práticas recomendadas pelos autores da matriz de pesquisa para incrementarem a sua relação com os usuários dos seus perfis nas redes sociais. Mesmo com uma demanda grande dos clientes para resolução de problemas pelas redes digitais, os Correios têm conseguido manter a transparência no atendi-

mento, o que impacta diretamente na credibilidade da empresa e na melhoria de sua reputação junto à sociedade.

4.7.4 Posicionamento da Infraero frente à Matriz de Pesquisa

No caso da Infraero, o fato de a área de Comunicação não estar estabelecida como uma diretoria, reduz sua participação nas tomadas de decisão, conforme manifestação de um dos entrevistados⁶⁰ ao dizer que o poder de decisão do executivo da comunicação “*não está à altura do que a gente almejaria estar*”. Tal fato revela desejo de maior participação da área de Comunicação nas decisões estratégicas da empresa, o que também é defendido pela Teoria da Excelência ao posicionar o executivo de comunicação em função gerencial estratégica para auxiliar a empresa a ser mais eficaz (GRUNIG, 2011).

Na análise dos dados, identificou-se que os profissionais de comunicação estão preparados para exercer suas atividades estrategicamente, tanto que um dos entrevistados declarou que “*a gente tem que estar se reafirmando sempre como nível essencial, estratégico e também de resultados tangíveis*”. Este entendimento sobre o papel dos comunicadores tem incentivado os entrevistados a buscarem sensibilizar outras áreas da empresa para trabalharem de forma colaborativa em prol dos processos de comunicação. Como resultado dessa estratégia, em 2013 foi criado um grupo com cerca de 20 representantes da ouvidoria, comissão de ética, assessoria de imprensa, projetos sociais e representantes de áreas comerciais, para atuar especificamente na comunicação digital da empresa.

Ainda que os executivos da comunicação expressem desejo de ampliar seu papel nas tomadas de decisão, a formação deste grupo, cujo processo de trabalho é colaborativo, revela que os processos de comunicação nas redes digitais estão sendo gradativamente mais valorizados na Infraero. De acordo com Grunig (2011), é essencial que a área de comunicação trabalhe de forma integrada com outros setores estratégicos para alcançar resultados institucionais positivos e também para colocar em prática estratégias simétricas de relacionamento com os públicos.

À medida que a adesão dos clientes-cidadãos aos perfis institucionais da Infraero vem crescendo nas redes sociais, os processos de comunicação digital também estão sendo reconhecidos internamente pela empresa. Esta afirmação é respaldada na disponibilização

⁶⁰ O instrumento de pesquisa foi respondido pelos Superintendente de Marketing e Gerente de Publicidade da Infraero

de recursos da empresa para a contratação de agência de comunicação externa. Por isso, tanto a criação do grupo estratégico, como o suporte da agência de comunicação têm colaborado para que a Infraero consiga conduzir processos bidirecionais de comunicação nas redes digitais. Tal fato é reforçado pelo depoimento de um entrevistado ao dizer que “*fomos uma das primeiras empresas públicas a nos posicionarmos nas redes sociais com este foco de interação, com este foco de esclarecimento. E não com aquele perfil corporativo de emissão, quase que de imprensa, de lançamento de release*”. De fato, os perfis institucionais da Infraero nas redes sociais estão em busca de interação com os públicos, como observado na análise realizada na *fanpage* institucional. Diante do que se analisou até o momento, o entendimento é de que a Infraero adota o paradigma comportamental de gestão estratégica (GRUNIG, 2009) e pode estar posicionada em dos três quadrantes destacados em vermelho, no Figura 18. Portanto, a Infraero está centrada em conquistar uma postura mais simétrica e estratégica nos processos de comunicação.

FIGURA 18 - A Infraero adota o paradigma de gestão estratégica

QUADRANTES	1	2	3	4	MAIOR PARTICIPAÇÃO
EIXOS TEÓRICOS					
RELAÇÃO PÚBLICOS-INSTITUIÇÕES	INTERESSADOS/ ENGAJADOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	
MODELO DE PARTICIPAÇÃO CRESCENTE			PRÁTICAS OSCILAM ENTRE NÍVEIS 2 e 4	HARMONIZAÇÃO + CORRESPONSABILIDADE	
	INFORMAÇÃO	DELIBERAÇÃO + CONSULTA			
PARADIGMAS DE COMUNICAÇÃO	SIMBÓLICO	COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTAL	
MODELOS DE COMUNICAÇÃO	INFORMAÇÃO	ASSIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	PRÁTICAS OSCILAM ENTRE NÍVEIS 2 e 4	SIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	
MENOR PARTICIPAÇÃO					

Fonte: a própria autora

Para que os processos de comunicação avancem em um movimento crescente e ascendente na matriz de pesquisa é necessário que as práticas de comunicação descritas em cada quadrante sejam incorporadas à empresa. A Infraero tem mobilidade entre os quatro quadrantes da matriz e sua localização irá depender de como se posicionará frente a cada situação vivenciada. O destaque em amarelo na Figura 18 refere-se ao quadrante 1 (Informação+Informação) e está relacionado às práticas de disseminação de informação pelas redes digitais. Dar acesso às informações de interesse coletivo é uma primeira etapa a ser praticada em processos de comunicação pública (JARAMILLO LOPÉZ, 2011) e também se refere ao segundo Modelo de Práticas de Relações Públicas, denominado Informação Pública, por Grunig e Hunt (1984), ambos dispostos no quadrante 1 da matriz de pesquisa.

Ao se analisar as práticas de comunicação da Infraero referentes ao quadrante 1, identificou-se a elaboração de planos de conversação semanal para as redes sociais, que enfatizam a prestação de serviços e os esclarecimentos de demandas. O plano é elaborado pela agência contratada, a partir do aproveitamento do conteúdo feito pelo portal, blog e notícias à imprensa. Tais práticas estão em consonância com o que os autores da matriz de pesquisa estabelecem como primeira etapa para os processos de comunicação pública digital.

Pode-se afirmar que a Infraero também adota os argumentos do quadrante 2 (deliberação/consulta + assimétrico de duas mãos) assinalado em vermelho na Figura 19. A empresa monitora as conversações dos clientes-cidadãos que ocorrem nos perfis institucionais e em outros ambientes digitais para melhorar seus processos de comunicação e também para trazer subsídios às áreas de gestão da empresa. Este mecanismo de consulta para obter *feedback* sobre as demandas dos clientes-cidadãos está de acordo com o modelo de comunicação assimétrica de duas mãos, de Grunig e Hunt (1984), quando se observa na Infraero o interesse de conhecer a percepção dos clientes-cidadãos sobre a instituição.

Para os entrevistados, o monitoramento é considerado “*uma ferramenta de gestão e que colabora com as decisões*” institucionais, tanto que “*alguns gestores aproveitam este relatório realmente para tirar decisões de gestão e outros nem tanto*”. A declaração do entrevistado enfatiza que para alguns dos gestores da empresa ou a) não sabem como utilizar o *feedback* obtido junto aos usuários sobre a instituição pelas redes digitais em benefício institucional e/ou b) não conferem credibilidade aos resultados apurados pelas redes sociais e/ou c) ainda não valorizam estes canais de relacionamento digitais.

Além de praticar mecanismos de consulta pública, a Infraero também adota a deliberação pelas redes sociais digitais (JARAMILLO LOPÉZ, 2004, 2011), conforme dis-

posto no quadrante 2, principalmente porque a empresa entra em relação com os usuários para reconhecer seus argumentos ou atender suas demandas.

FIGURA 19 - A Infraero adota as práticas de consulta e de deliberação

QUADRANTES	1	2	3	4	MAIOR PARTICIPAÇÃO
EIXOS TEÓRICOS					
RELAÇÃO PÚBLICOS-INSTITUIÇÕES	INTERESSADOS/ ENGAJADOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	
MODELO DE PARTICIPAÇÃO CRESCENTE			PRÁTICAS OSCILAM ENTRE NÍVEIS 2 e 4	HARMONIZAÇÃO + CORRESPONSABILIDADE	
	INFORMAÇÃO	DELIBERAÇÃO + CONSULTA			
PARADIGMAS DE COMUNICAÇÃO	SIMBÓLICO	COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTAL	
MODELOS DE COMUNICAÇÃO	INFORMAÇÃO	ASSIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	PRÁTICAS OSCILAM ENTRE NÍVEIS 2 e 4	SIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	
MENOR PARTICIPAÇÃO					

Fonte: a própria autora

A relação entre a Infraero e os clientes-cidadãos refere-se ao eixo da matriz de pesquisa sublinhado em amarelo, na Figura 19. O relacionamento entre a empresa e os usuários observado na *fanpage* institucional revelou interesse dos clientes-cidadãos, por intermédio de 368 curtidas e 156 compartilhamentos do conteúdo institucional (Quadro 1). Um dos entrevistados entende que “*quando a pessoa fala nas redes sociais, ela já se envolveu*” com a empresa. Mesmo havendo envolvimento com o conteúdo institucional por parte dos usuários, a empresa entende que precisa ampliar sua participação nas redes digitais. Isso também foi evidenciado na análise da *fanpage*, quando foram contabilizados poucos questionamentos sobre assuntos institucionais, poucos pedidos de esclarecimento ou solicitação para resolução de demandas. Tal questão pode ser entendida como a) falta de disponibilidade dos usuários

para utilizar os canais digitais para se relacionar e/ou b) dificuldade da empresa para apresentar assuntos relevantes que estimulem a interação.

Esta última alternativa pode justificar o fato da Infraero ter iniciado diálogos com os usuários dos seus perfis digitais, por intermédio da postagem de perguntas para serem respondidas por eles. Ao se observar os 30 comentários dos usuários feitos durante a semana de análise da *fanpage* (Quadro 6), evidenciou-se que 21 deles não foram espontâneos e sim estimulados pela instituição. Com isso se pode concluir que o questionamento feito pela empresa e dirigido aos usuários conseguiu ampliar a interação pelas redes digitais.

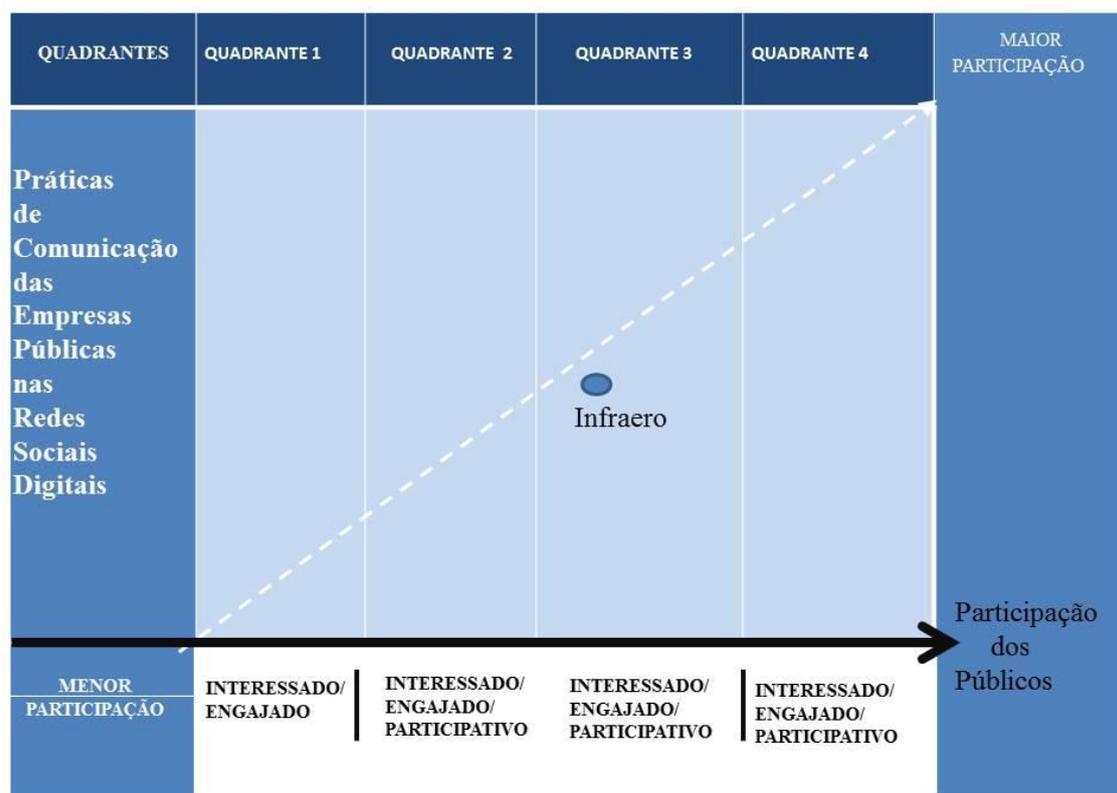
Com relação à busca por informações pelos usuários nos perfis institucionais, é mais perceptível o esclarecimento de dúvidas sobre viagem aérea entre “um novo passageiro” da Infraero que, segundo um dos entrevistados, é proveniente das classes C e D e está viajando de avião pela primeira vez. Apesar desta necessidade por informação observada, a maioria das interações ainda é para resolver problemas como o extravio de malas, – o que não é uma responsabilidade da empresa – o valor cobrado pelos estacionamento dos aeroportos e a falta de vagas. Conclui-se que os clientes-usuários buscam nos relacionamentos pelas redes digitais resolver problemas cotidianos que enfrentam ao utilizar a estrutura aeroportuária, portanto, o segmento de atuação da empresa acaba impactando também no tipo de relacionamento estabelecido nas redes sociais.

Estar presente institucionalmente nestes canais exige que se compreenda a dinâmica da conquista e manutenção de laços de confiança que se estabelecem com os públicos. A construção da confiança está bastante relacionada com a capacidade que se tem de entrar em relação com os outros de forma transparente. De acordo com Solomon & Flores (apud COSTA, 2005, p.243) a confiança “é questão de relacionamentos recíprocos”. Reciprocidade é o que a Infraero vem mantendo com os públicos presentes nos seus perfis institucionais, quando reconhece o que eles dizem e facilita a interação. Portanto, a Infraero tem procurado trabalhar nos perfis das redes digitais para conquistar a confiança junto a seus públicos e melhorar sua reputação.

Mesmo adotando uma postura dialógica nas redes sociais, a empresa ainda não se encontra posicionada no quadrante 4 (corresponsabilidade/harmonização+simétrico de duas mãos). Primeiro, porque apesar de adotar a harmonização, entendida como a disposição da empresa para negociar diferentes interesses com os clientes-cidadãos (JARAMILLO LOPÉZ, 2011), não se observou na análise a corresponsabilidade, indicador caracterizado pela capacidade de assumir compromissos de forma corresponsável entre os envolvidos no processo de comunicação.

Uma segunda justificativa para o entendimento de que a empresa tende a transitar entre os quadrantes 2 e 4, refere-se ao fato de os executivos da comunicação ainda não estarem participando das tomadas de decisão institucional. Além disso, os resultados obtidos junto ao monitoramento feito nas redes sociais ainda não encontra credibilidade entre todos os gestores da empresa. E, por isso, não são integralmente usados como um instrumento de gestão ou norteadores de posicionamentos e mudanças institucionais, o que pode colaborar para a comunicação simétrica (GRUNIG, HUNT, 1984). Para um dos entrevistados “*as corporações ainda não têm confiança nos resultados das redes*” e buscam comprová-los junto a outros instrumentos de pesquisa. Por isso, a Infraero está posicionada no quadrante 3 da matriz de pesquisa, conforme exposto na Figura 20.

FIGURA 20 – Posição da Infraero na matriz de pesquisa



Fonte: a própria autora

A Infraero ficou posicionada no quadrante 3 da matriz de pesquisa por adotar também tanto práticas de disponibilização de informação (quadrante 1), mecanismos de deliberação junto aos públicos, inclusive iniciando diálogos, assim como estratégias de escuta para conhecer a opinião dos públicos (quadrante 2). Também se observou a prática da reciprocidade nos diálogos mantidos com os clientes-cidadãos (quadrante 4).

No entanto, os responsáveis pela comunicação da Infraero ainda não participam das tomadas de decisão estratégicas para auxiliar a empresa em questões que tragam impactos nos relacionamentos com seus diferentes públicos. Também ficou patente que existe dificuldade interna para aceitar os resultados obtidos com o monitoramento das redes sociais, por isso, estes resultados antes de adquirirem credibilidade são confrontados com os resultados obtidos em instrumentos de pesquisa tradicionais. Percebe-se ainda certa ambiguidade no comportamento institucional, porque, ao mesmo tempo que a Infraero investe recursos e cria equipes para atuar na comunicação digital, não são todos os gestores que reconhecem e valorizam os resultados obtidos nestes canais digitais.

4.7.5 Posicionamento da Embrapa frente à Matriz de Pesquisa

A posição da Secretaria de Comunicação da Embrapa (Secom) no organograma institucional é de vínculo direto com a presidência, o que facilita o acesso do gestor da comunicação aos processos decisórios, mesmo que a área de Comunicação não esteja estabelecida como uma diretoria. A comunicação é solicitada para dar opinião e pareceres sobre assuntos diversos, por isso, na visão do entrevistado⁶¹, *“o trabalho da comunicação tem sim um impacto muito forte na gestão da Embrapa”*.

De acordo com o entrevistado, uma nova política de gestão da empresa deverá ser lançada, em 2014, cujo objetivo é delinear os momentos em que os pilares estratégicos - pesquisa, transferência de tecnologia, comunicação e administração - terão para manter inter-relação. Por esta abordagem, o entrevistado enfatiza que *“uma vez que a Embrapa vê a comunicação como uma ação transversal que perpassa todas as demais, ela tem que estar altamente conectada com estas outras áreas para ela poder acontecer bem”*. Conclui-se que os processos de comunicação estão legitimados institucionalmente, e por isso, permeiam os elementos da cultura organizacional, definindo esta como o cimento que mantém a instituição unificada (FERRARI, 2011).

Os públicos que influenciam a Embrapa ou são influenciados por ela servem de bússola para os processos de comunicação, tanto que a utilização da internet pelos públicos de interesse da empresa foi determinante para a sua entrada nas redes sociais digitais. A decisão foi respaldada no resultado de uma pesquisa de imagem que mostrava que públicos como

⁶¹ O instrumento de pesquisa foi respondido pela chefe da Secretaria de Comunicação da Embrapa (Secom).

agrônomos da assistência técnica e produtores rurais se informavam pela internet na mesma proporção do que pela televisão. A definição de estratégias de comunicação, a partir da percepção observada no comportamento dos públicos vai ao encontro da comunicação excelente, descrita na Teoria Geral de Relações Públicas (GRUNIG, 2011).

Os argumentos apresentados, até este momento da análise, trazem subsídios para entender que a Embrapa adota o paradigma de comunicação gestão estratégica ou comportamental (GRUNIG, 2009), conforme destacado em vermelho, na Figura 21. Mesmo assim, ainda não se pode dizer em qual dos quadrantes de relação entre públicos e instituição a empresa estará posicionada.

FIGURA 21 - Embrapa adota o paradigma de gestão estratégica

QUADRANTES	1	2	3	4	MAIOR PARTICIPAÇÃO
EIXOS TEÓRICOS					
RELAÇÃO PÚBLICOS-INSTITUIÇÕES	INTERESSADOS/ ENGAJADOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	
MODELO DE PARTICIPAÇÃO CRESCENTE	INFORMAÇÃO	DELIBERAÇÃO + CONSULTA	PRÁTICAS OSCILAM ENTRE NÍVEIS 2 e 4	HARMONIZAÇÃO + CORRESPONSABILIDADE	
PARADIGMAS DE COMUNICAÇÃO	SIMBÓLICO	COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTAL	
MODELOS DE COMUNICAÇÃO	INFORMAÇÃO	ASSIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	PRÁTICAS OSCILAM ENTRE NÍVEIS 2 e 4	SIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	
MENOR PARTICIPAÇÃO					

Fonte: a própria autora

A Figura 21 destaca ainda, em amarelo, o quadrante 1 (Informação+Informação) que diz respeito às práticas de disseminação de informação. Para se avançar em um movimento crescente e ascendente na matriz são exigidas diferentes práticas de comunicação que serão analisadas posteriormente. A Embrapa transita nos quatro quadrantes da

matriz e sua localização irá depender dos comportamentos que assumir em diferentes situações de relacionamento com os públicos-cidadãos nas redes digitais.

Ao se observar as práticas de comunicação da Embrapa para disponibilizar informação, pode-se afirmar que a empresa busca dar acesso ao conteúdo científico gerado, previsto no quadrante 1 (Informação+Informação). As postagens têm por prioridade disseminar produtos, serviços e conhecimentos de interesse público. O conteúdo postado parte de três fontes prioritárias: material produzido pelos comunicadores das 47 unidades da empresa, do Repositório de Acesso Livre à Informação Científica da Embrapa (Alice⁶²) e do Sistema Aberto e Integrado de Informação em Agricultura (Sabiia⁶³).

A Embrapa utiliza seus canais nas redes sociais digitais principalmente para prestar contas de suas ações para a sociedade, no sentido de mostrar os resultados do trabalho da empresa. Portanto, tanto o modelo de Informação Pública (GRUNIG, HUNT, 1984), quanto o primeiro nível do Modelo de Participação Crescente, de Jaramillo López (2011) são contemplados nas práticas da empresa.

A Embrapa também adota as premissas dispostas no quadrante 2 da matriz de pesquisa (deliberação/consulta+assimétrica de duas mãos) que está sinalizado, em vermelho, na Figura 21. A empresa realiza monitoramento nos ambientes digitais para avaliar a repercussão do seu envolvimento em questões públicas, previsto na modalidade de consulta, de Jaramillo López (2011). Um tema que envolveu a escuta sobre as demandas públicas e a busca de soluções que sejam benéficas para os envolvidos no processo de comunicação foi a discussão sobre a demarcação de terras indígenas, realizada em 2013.

Em função deste debate, a presidência da Embrapa reuniu cientistas de diversas regiões para discutir o tema e para que a empresa “*pudesse se posicionar em relação aquele assunto e poder até responder oficialmente às demandas*”, explica o entrevistado. Como se percebe nesta situação, os relacionamentos institucionais são passíveis de conviver com situações de vulnerabilidade. Segundo Hung (2007), mesmo os conflitos devem ser encarados como naturais nos relacionamentos entre instituição e públicos, principalmente porque quando administrados com transparência podem trazer resultados positivos para ambas as partes. Portanto, as opiniões conflitantes não devem ser tratadas de forma maniqueístas como se houvesse boas ou más posições, mas devem ser entendidas como instâncias de aprendizagem e de negociação, ou seja, que tragam benefícios aos participantes do processo de comunicação.

⁶² Mais informações no link: <http://www.alice.cnptia.embrapa.br/>

⁶³ Mais informações no link: <http://www.sabiia.cnptia.embrapa.br/>

Neste sentido, entende-se que a Embrapa participou do debate mencionado apresentando seu posicionamento e também procurando entender os argumentos dos outros, o que está no princípio da comunicação simétrica (GRUNIG, 2011). Portanto, percebe-se que tanto os mecanismos de escuta, por meio de monitoramento, como os de deliberação públicas estão ativados nos processos de comunicação da Embrapa, conforme indicado no modelo de Jaramillo López (2004, 2011), que está destacado em vermelho e representa o quadrante 2, na Figura 22.

FIGURA 22 - Embrapa adota práticas de consulta e de deliberação

QUADRANTES	1	2	3	4	MAIOR PARTICIPAÇÃO
EIXOS TEÓRICOS					
RELAÇÃO PÚBLICOS-INSTITUIÇÕES	INTERESSADOS/ ENGAJADOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	INTERESSADOS/ ENGAJADOS/ PARTICIPATIVOS	
MODELO DE PARTICIPAÇÃO CRESCENTE			PRÁTICAS OSCILAM ENTRE NÍVEIS 2 e 4	HARMONIZAÇÃO + CORRESPONSABILIDADE	
	INFORMAÇÃO	DELIBERAÇÃO + CONSULTA			
PARADIGMAS DE COMUNICAÇÃO	SIMBÓLICO	COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTAL	COMPORTAMENTAL	
MODELOS DE COMUNICAÇÃO	INFORMAÇÃO	ASSIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	PRÁTICAS OSCILAM ENTRE NÍVEIS 2 e 4	SIMÉTRICO DE DUAS MÃOS	
MENOR PARTICIPAÇÃO					

Fonte: a própria autora

A forma elíptica em amarelo, na Figura 22, apresenta ainda os tipos de relacionamento que podem ser estabelecidos entre a Embrapa e os cidadãos pelas redes sociais digitais. De acordo com a política de comunicação vigente na Embrapa, existem dois focos a serem trabalhados pela comunicação: 1) o institucional, que trata das relações com funcionários, lideranças, parlamentares e imprensa e 2) o mercadológico, que reúne o público que recebe os resultados do trabalho da empresa como os agrônomos, os técnicos agrícolas, os produtores, entre outros. Para o entrevistado, as redes sociais digitais têm o potencial para colaborar com

o alcance dos objetivos institucionais, principalmente porque facilitam o acesso dos públicos/cidadãos a informações geradas pela Embrapa e que são de utilidade pública.

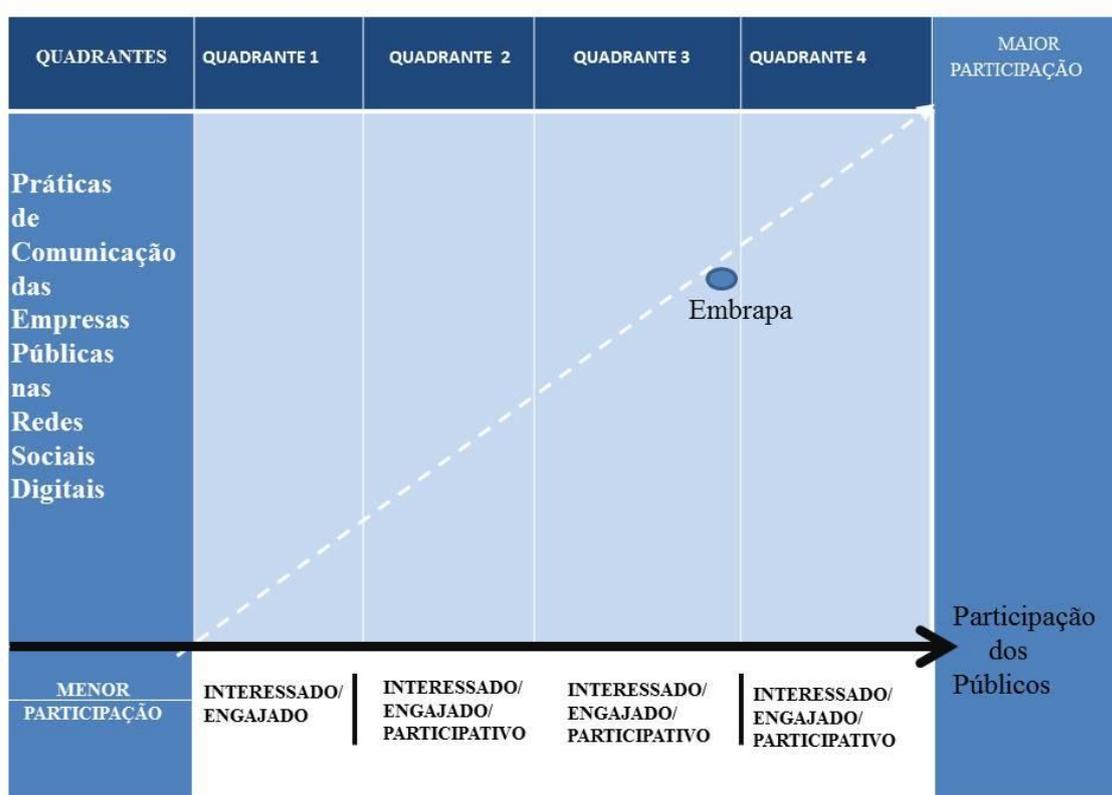
A partir da análise de conteúdo da *fanpage* da Embrapa, constatou-se que os públicos participantes dos perfis institucionais têm mostrado interesse pelo conteúdo postado, uma vez que no período analisado foram 867 curtidas e 932 compartilhamentos que revertiram em engajamento (Quadro 1). Por outro lado, foram observados apenas 30 comentários dos fãs, o que caracteriza baixa interação dos usuários da *fanpage* com a empresa (Quadro 5). Tal fato pode encontrar justificativa no setor de atuação da empresa, que diferentemente dos Correios ou do Banco do Brasil, por exemplo, não exige uma solução imediata para problemas cotidianos, a exemplo dos atrasos na entrega de encomendas ou dificuldades com a utilização do cartão de crédito.

Os públicos da Embrapa são específicos no sentido de serem produtores rurais, profissionais da assistência técnica, cooperativas agrícolas, empresas de produção de alimentos e de químicos, por exemplo. Por isso, o interesse maior no relacionamento com a instituição é para buscar informação, conhecimento científico ou mesmo para estabelecer parcerias. Neste aspecto, não há com a Embrapa a mesma frequência na busca de solução para problemas cotidianos, ao contrário do que ocorre nos relacionamentos analisados das outras empresas da amostra.

A Embrapa consegue avançar na matriz até os processos simétricos de comunicação pelas redes sociais, conforme previstos no quadrante 4 da matriz de pesquisa (harmonização/corresponsabilidade+simétrico duas mãos). Primeiro, porque existem nos processos de comunicação da empresa a busca por harmonização ou, conforme prevê Jaramillo López (2011), disposição para negociar diferentes interesses com os cidadãos. Além disso, em algumas situações, ocorre a corresponsabilidade, que é a capacidade de assumir compromissos de forma corresponsável, segundo Jaramillo López (2011). Um exemplo foi observado em uma postagem institucional, em 2013, que continha um conceito legalmente correto, mas ainda assim controverso entre os cientistas e que gerou muitas críticas à empresa. O debate aberto nas redes sociais enfatizava a falta de consenso para um termo da legislação, por isso, a presidência da empresa formou um grupo de cientistas para discutir a possibilidade de solicitar alteração na legislação. Neste sentido, é perceptível que a instituição não está apenas monitorando as falas dos públicos e articulando seus discursos para se defender ou melhorar sua imagem. Ao contrário, a Embrapa também trabalha para promover mudanças e, se for o caso, intervir em questões de interesse geral.

No entanto, o monitoramento que a empresa atualmente realiza nas redes sociais carece de um detalhamento sobre as temáticas que afetam a empresa e seu setor de atuação. Para aprimorar este processo a empresa pretende contratar uma agência externa para viabilizar uma análise qualitativa sobre os dados gerados, o que pode auxiliar no direcionamento da atuação pelas redes sociais. A comunicação institucional da Embrapa e a dos Correios são as únicas da amostra que ainda não contam com o suporte de agências de comunicação externa para realizar monitoramento ou auxiliar na produção de conteúdo institucional pelas redes sociais digitais. Esta carência é apontada por ambas como um entrave para incrementar as práticas de comunicação *on line*. Pelo exposto, a empresa está posicionada no quadrante 3, com bastante proximidade do quadrante 4, conforme disposto na Figura 23.

FIGURA 23 - Posição da Embrapa na matriz de pesquisa



Fonte: a própria autora

A Embrapa tem adotado as práticas de comunicação informacional (quadrante 1), de consulta sobre as demandas públicas e de deliberação pelas redes sociais (2), assim como vem praticando a harmonização e os diálogos com os públicos, o que caracteriza processos bastante simétricos (4), conforme preconizados pelos autores presentes na matriz de pesquisa. Além disso, os resultados sobre a presença digital da Embrapa nas redes são comparti-

lhados com outras instâncias decisórias para que as informações apontem melhorias para as ações e processos de comunicação e da empresa. No entanto, a empresa ainda pode aproveitar estrategicamente as percepções dos públicos obtidos junto às redes digitais para incrementar processos de comunicação, assim como para subsidiar alterações necessárias na gestão da empresa.

Pode-se dizer também que a visão apresentada sobre os processos de comunicação da Embrapa com seus públicos pelas redes digitais está próxima ao que Matos (2009) entende sobre qual deve ser o papel da comunicação pública: uma dinâmica voltada para as trocas comunicativas entre o setor público e a sociedade num processo de debate, negociação e tomadas de decisão relativas a questões de interesse público.

4.8 Análise Geral das Empresas Públicas da Amostra frente à Matriz de Pesquisa

Na análise realizada sobre os processos e as práticas de comunicação nas redes sociais digitais das empresas da amostra, observou-se que os objetivos iniciais que levaram estas instituições a criar perfis institucionais no ambiente digital foram motivados por:

- necessidade de ter um canal próprio de comunicação que oferecesse a possibilidade de informar os clientes/cidadãos com agilidade e sem custos;
- contar com um canal oficial de relacionamento com a sociedade pelas redes digitais para atender às diversas demandas e responder às suas críticas;
- criar um contraponto frente aos perfis *fakes* desenvolvidos com o nome das marcas nas redes digitais e que não representavam as empresas públicas e
- incorporar as inovações do ambiente 2.0. aos processos de comunicação institucional.

De forma geral, o que se percebe é que a apropriação das plataformas digitais pelos brasileiros e o seu desejo por diálogo tem motivado as empresas públicas a estabelecerem relacionamentos simétricos no âmbito digital. Como se observou na análise individual de cada empresa da amostra, o Banco do Brasil, a Infraero, os Correios e a Embrapa, estão posicionados no quadrante 3 da matriz. Apesar das peculiaridades destas quatro empresas - o que faz com que duas delas estejam mais próximos do quadrante 4 - de maneira geral, elas estão empenhadas no desenvolvimento de processos de comunicação interativos com seus públicos por meio das redes sociais digitais. A atuação da Caixa Econômica, ao contrário, ainda se encontra centrada em apenas disseminar informação por estes canais, por isso a empresa ficou

posicionada do quadrante 1. A partir da análise dos dados individuais, foi possível posicionar as empresas públicas da amostra na matriz de pesquisa, conforme detalhado na Figura 24.

FIGURA 24 - Posição das empresas da amostra na matriz de pesquisa



Fonte: a própria autora

É relevante destacar nesta análise geral que, por conta dos serviços e dos produtos que as empresas analisadas oferecem, o conceito de comunicação simétrica, preconizado por Grunig e Hunt (1984) tem variações entre a amostra. Os relacionamentos do Banco do Brasil com os clientes, por exemplo, envolvem questões como a reputação da marca e a credibilidade adquirida junto aos clientes que precisam confiar suas economias à empresa, por exemplo. No caso da Embrapa, por outro lado, cuja maior interface com os públicos pelas redes sociais tem sido para participar de discussões de interesse coletivo, a situação é diferente. A comunicação simétrica neste caso refere-se a disponibilizar os dados científicos gerados pela empresa que auxiliem os diversos atores sociais a tomar decisões ou definir posicionamentos e/ou investir em mecanismos para negociar questões de interesse coletivo.

O Banco do Brasil vem conseguindo contornar as vulnerabilidades da alta exposição dos dados pessoais dos clientes no ambiente digital, porque mesmo respondendo inicialmente aos clientes/cidadãos pelas redes digitais, alguns atendimentos são finalizados pelo banco em ambiente fechado ou mesmo por e-mail ou telefone. No caso da Caixa, ainda não foram criados mecanismos para o atendimento dos clientes pelas redes digitais e nem migrados os fluxos de atendimento já estabelecidos nos canais oficiais de relacionamento. A falta de estrutura neste processo de atendimento inviabiliza qualquer resposta da empresa aos clientes pelas redes sociais digitais, o que revela menor comprometimento com os clientes que buscam atendimento do banco pelas redes digitais.

Ao teorizar sobre os processos de comunicação nas organizações, Grunig (2009) enfatiza que eles estejam apoiados em posturas estratégicas e simétricas para que os relacionamentos entre públicos/organizações conquistem seu pleno potencial e possam gerar influência mútua. Neste sentido, as possibilidades interativas das redes sociais digitais parecem auxiliar as instituições na utilização e na aplicação da Teoria da Excelência em processos de comunicação institucionais.

Partindo-se do Modelo de Participação Crescente, de Jaramillo López (2004, 2011), evidenciou-se na análise realizada que, quanto mais informação o setor público oferece aos cidadãos, quanto mais processos de escuta e de deliberação são praticados, assim como maior corresponsabilidade da sociedade é conquistada, ampliam-se as possibilidades de colocar em prática as premissas de participação social em processos de comunicação pública.

Durante a análise, verificou-se que todas as empresas da amostra utilizam as redes sociais para disseminar informações de interesse institucional e/ou dos públicos, conforme preconizam Jaramillo López (2011) e Grunig (2011) nos eixos teóricos dispostos no quadrante 1 da matriz de pesquisa. Com relação ao tipo de conteúdo, privilegiam-se as informações institucionais, os lançamentos ou inovações em produtos e serviços, a prestação de serviços e os conhecimentos gerados pela empresa. No entanto, o diferencial está entre as empresas que apresentam conteúdo de interesse público, que utilizem imagens e vídeos de qualidade, linguagem adaptada às redes sociais digitais e que respeitem a agilidade e a transparência necessárias e exigidas pelos clientes-cidadãos.

Percebe-se que responder com agilidade às demandas dos públicos pelas redes sociais também determina padrão de qualidade e, por isso, existe uma preocupação entre as empresas da amostra em estabelecer tempo máximo de resposta. Em termos de quantidade de postagens institucionais, todas as empresas produzem pelo menos uma mensagem diária (*post*, *tweet*) e no máximo três. Supõe-se que esta média é usada para evitar que os conteúdos

gerem competição pela atenção dos usuários e reduzam o alcance das mensagens prioritárias. Mas esta questão é muito relativa e depende se há uma crise instalada que demanda posicionamentos mais frequentes, como exemplificado na denúncia de falta de cuidados com as encomendas dos Correios feita por um cidadão, em 2013, pelo *YouTube*⁶⁴. A empresa manteve o princípio da transparência para apresentar os procedimentos que estava tomando, reforçando a prática da comunicação simétrica, apresentada nos Modelos de Prática de Relações Públicas, de Grunig e Hunt (1984).

No que diz respeito ao relacionamento entre os cidadãos/clientes e as empresas da amostra, conclui-se que, no caso dos Correios, da Caixa e do Banco do Brasil, os clientes são interessados, engajados e participativos, buscando interação prioritariamente para resolver problemas pessoais em situações que demandavam das empresas o estabelecimento de confiança e credibilidade. Na Infraero, alguns usuários buscavam informação sobre o setor aéreo, mas o interesse maior era para atendimento de demandas. Somente a interação dos públicos com a Embrapa, cuja atividade está relacionada à geração de resultados científicos em agropecuária, é mais direcionada para a busca de informação e conhecimento institucional do que para resolver problemas de ordem pessoal. Os debates, quando ocorrem, tratam de discutir problemas de interesse coletivo, demarcação de terras indígenas, biossegurança, preservação da Amazônia, entre outros. Neste caso, fica evidente como o setor de atuação institucional impacta no processo de comunicação e nos relacionamentos com os cidadãos.

Também se observou a necessidade das empresas da amostra de organizarem equipes para gerenciar a comunicação digital. Nas cinco empresas analisadas existem profissionais de comunicação que se dedicam exclusiva ou parcialmente para atender à administração das redes digitais. Tal realidade encontra respaldo nos princípios preconizados no Estudo da Excelência, de Grunig (2011), que entende que os departamentos de comunicação devem ser estruturados para atingir sua melhor *performance*. Em consonância com a teoria referida, também se observou na pesquisa a necessidade de incorporar aos processos de trabalho nas redes digitais tanto o conhecimento de técnicos e de especialistas como a experiência dos profissionais sêniores. Isso porque o trabalho integrado entre os profissionais com experiência em comunicação e visão institucional e os comunicadores jovens - os nativos digitais - conhecedores de tecnologias e acostumados às interações digitais resulta em melhores resultados para os processos de comunicação digital.

⁶⁴ Acesso ao vídeo no *YouTube* em: < http://www.youtube.com/watch?v=bO_-KSuhOHs>

Além de incrementar as estruturas internas das áreas de comunicação, a complexidade da comunicação pública digital também tem forçado os departamentos de comunicação a buscarem o suporte e a adesão de outras áreas internas da empresa para os processos de comunicação. Tal comportamento tem sido marcado pela criação de comitês multisetoriais e pelo incentivo ao trabalho cooperativo entre funcionários de diferentes áreas. A realidade observada harmoniza-se com o pensamento de Grunig (2011), quando defende que os departamentos de comunicação devem trabalhar em conjunto com outras funções gerenciais, tais como marketing, recursos humanos ou finanças. De acordo com os princípios de Grunig (2011) pelo menos três das empresas públicas da amostra (Banco do Brasil, Infraero e Correios) têm concretizado o envolvimento de áreas estratégicas da empresa (a exemplo de ouvidoria, SAC, imprensa, comissão de ética, áreas de negócios, entre outras) na atuação nas redes sociais.

O trabalho integrado entre departamento de comunicação e setor de atendimento ao cliente é mais perceptível entre as empresas que, pela característica do seu negócio (as duas instituições bancárias e os Correios), necessitam ter uma interface diária com os clientes para resolver problemas corriqueiros e cotidianos que, em tempos pré-internet, eram direcionados para os serviços de atendimento ao cliente. No caso destas empresas, o envolvimento da área de atendimento aos clientes tem se mostrado bastante eficaz, porque as demandas surgidas nas redes sociais são complexas ou muito específicas para ficarem sob a responsabilidade única da área de comunicação.

Outra questão que surgiu na análise dos dados do Banco do Brasil, da Caixa e da Infraero foi a discussão sobre as vantagens e desvantagens de realizar publicidade digital (aquisição de espaço publicitário) pelas redes sociais, principalmente para ampliar o número de usuários (fãs e seguidores) nos perfis institucionais. Entre as empresas da amostra, apenas a Caixa Econômica utiliza publicidade nas redes digitais, apesar de outras duas também mostraram interesse de incluir esta possibilidade às estratégias de comunicação. A publicidade digital está se tornando impositiva entre as empresas com perfis nas redes digitais, principalmente porque o crescimento orgânico dos usuários - sem investimento financeiro - tem se mostrado insuficiente para angariar novos usuários. Apesar de relevante, a possibilidade das empresas de realizarem publicidade digital, que se relaciona ao modelo Agência de Imprensa (Grunig e Hunt, 1984), deve ser entendida como uma estratégia que precisa evoluir para a construção e manutenção de relacionamentos simétricos com os públicos.

Somente conquistar fãs e seguidores é insuficiente atualmente para garantir o sucesso das iniciativas em mídias sociais. Conforme aponta Terra (2011), é válido medir e

avaliar a taxa de dispersão (quantidade de usuários dos perfis institucionais e quanto eles conseguem replicar a mensagem corporativa), desde que se investigue também a favorabilidade alcançada (percepção positiva dos usuários sobre a marca) e a relevância das mensagens institucionais (análise qualitativa sobre as postagens). Conclui-se que o aumento de usuários, conquistado via publicidade digital, pode ser positivo desde que signifique ampliação em engajamento (compartilhamento de conteúdo) e participação dos cidadãos (início e manutenção de diálogos), conceitos apresentados na matriz de pesquisa. De qualquer forma, a utilização da publicidade digital deve ser incorporada pelas empresas públicas com critério, a partir da definição de objetivos claros estabelecidos no planejamento de comunicação digital.

Em se tratando de monitoramento, todas as empresas da amostra observam diariamente a participação dos usuários nos perfis institucionais e produzem relatórios, semanais e mensais sobre a atuação institucional, prática que está relacionada aos processos de escuta pública, descritos por Jaramillo López (2011), e ao modelo de comunicação assimétrica de duas mãos (GRUNIG, HUNT, 2011). Em duas das empresas da amostra (Correios e Embrapa), o monitoramento é realizado pelos próprios profissionais do departamento de comunicação. A realização interna desta tarefa pode ser adequada desde que o trabalho de monitoramento mecânico não reduza o tempo dos profissionais de comunicação para focar energia na interpretação e na análise dos dados.

Vale destacar que construir um panorama daquilo que se discute nas redes digitais não necessariamente significa impacto positivo nos processos de comunicação ou na gestão institucional. Os resultados obtidos, em quatro das cinco empresas, chegam à presidência da empresa e aos gestores, no entanto, somente na Embrapa um debate surgido nas redes sociais digitais mobilizou a presidência para elaborar um posicionamento institucional com o intuito de alterar um conceito presente na legislação. Neste sentido, a Embrapa foi influenciada por uma demanda pública para buscar uma mudança real, o que está em consonância com a comunicação simétrica, proposta por Grunig e Hunt (1984), que prevê que ambos os envolvidos processos de comunicação devem ser impactados no relacionamento estabelecido.

Para direcionar o planejamento estratégico da comunicação digital, *The International Association for Measurement and Evaluation of Communication*, por intermédio de seus membros (MARKLEIN e PAINE, 2012, tradução nossa), defende a padronização e a observância de um conjunto de indicadores pelas instituições, tais como:

- alcance (relaciona-se à ampliação no número de usuários);
- engajamento (envolve a interação entre as partes envolvidas);
- influência (diz respeito à mudança de comportamento ou opinião);

- opinião e advocacia (relaciona-se à recomendação e ou rejeição à determinado produto); e
- impacto e valor (relaciona-se aos objetivos definidos previamente pelas empresas para obtenção de resultados).

Entre as empresas da amostra, parece haver a necessidade de investir de forma mais sistematicamente na criação de parâmetros de avaliação e mensuração das ações em redes digitais para subsidiar a análise de cenários atuais e futuros, indicando tanto melhoria dos processos de comunicação como incremento dos processos de gestão institucional.

Depois da análise realizada entre as empresas da amostra e da observância dos impactos institucionais na adoção de determinadas práticas, assim como elas interferem nos relacionamentos com os clientes-cidadãos, foi possível identificar algumas evidências nos processos de comunicação pública nas redes sociais digitais. Apesar da amostra do presente estudo ser reduzida, o que eventualmente pode trazer limitações aos resultados, foram identificadas seis constatações que podem servir para o entendimento do processo de comunicação digital, no âmbito das empresas públicas, assim como para indicar tendências no referido setor.

4.8.1 Constatações

1) Constatação

O setor de atuação das empresas públicas analisadas atua como fator de influência nos processos de gestão e de comunicação com os públicos/cliente/cidadãos.

Não se pode deixar de considerar nos processos de comunicação, o cenário a que pertencem as empresas do primeiro setor, no qual o cidadão/cliente desempenha um papel ambivalente em que ao mesmo tempo é usuário dos serviços públicos, assim como é contribuinte do seu orçamento. Significa dizer que a população brasileira, de certa forma, relaciona-se direta ou indiretamente com as empresas públicas. O relacionamento entre a sociedade e as empresas públicas e, mais especificamente, o processo de comunicação mediado pelas redes sociais digitais destas empresas com os cidadãos/clientes é influenciado pelo segmento de atuação das empresas da amostra. Nas empresas que oferecem serviços utilizados por grande parcela

da população, como é caso dos Correios, os clientes/cidadãos buscam diariamente uma resposta da empresa para questões de interesse pessoal. Por isso, há a necessidade de contar com o serviço de atendimento ao cliente inserido no processo de comunicação pelas redes digitais.

Nas instituições financeiras há uma dualidade, a cultura do setor é conservadora e convive com a alta visibilidade das redes sociais digitais e, por outro lado, precisa manter a privacidade dos dados pessoais de seus clientes. Entre as empresas da amostra, estão o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal, instituições financeiras com forte natureza mercadológica, pois são concorrentes dos bancos nacionais e internacionais, diferentemente das demais empresas públicas que têm monopólio total ou parcial de seus produtos e serviços. Por isso, conclui-se que a conquista e a manutenção de reputação positiva, ativo altamente almejado pelos bancos, é consequência dos relacionamentos estabelecidos. Vale enfatizar que os relacionamentos de qualidade, segundo Grunig, (2011), devem estar embutidos de *satisfação* (quando a expectativa criada foi cumprida pela outra parte); *comprometimento* (relacionamentos que valem a pena investir tempo e dedicação) e *confiança* (relaciona-se à crença que a instituição é justa, que cumpre o que promete e que é capaz de fazer o que diz que pode fazer). Por isso, mesmo as instituições financeiras precisam entender as vulnerabilidades que permeiam o atendimento aos clientes no ambiente digital e buscar mecanismos para manter a satisfação e a confiança e, ao mesmo tempo, garantir segurança e privacidade.

2) Constatação

As empresas públicas estão sendo gradativamente levadas a adotar posturas mais simétricas nas redes sociais digitais, diante da presença e da participação dos clientes/cidadãos nestes ambientes.

A participação dos cidadãos brasileiros pelas redes sociais digitais em questões de interesse pessoal ou pública vem forçando o setor público a planejar seus processos de comunicação para atuar estrategicamente no ambiente digital. Além disso, como as redes sociais digitais têm sido entendidas pelos brasileiros como um relevante canal de relacionamento com o setor público, tal comportamento tem induzido as empresas públicas a

adotarem posturas mais dialógicas e simétricas em seus relacionamentos digitais. Ao se observar o exemplo da Caixa Econômica, que ainda não participa de diálogos pelas redes digitais, ficou evidente que a participação dos clientes nos perfis institucionais da empresa tem mobilizado a diretoria de comunicação da empresa no sentido de reestruturar seus processos de comunicação para atender às solicitações dos públicos nos ambientes digitais.

3) Constatação

Quando questões relacionadas à inovação estão presentes no cotidiano institucional, a cultura organizacional tende a privilegiar os processos participativos dos diversos públicos.

Entre as empresas públicas cujas atividades prioritárias estão relacionadas ao desenvolvimento de processos inovadores, a cultura institucional tende a privilegiar a participação dos funcionários, assim como dos clientes/cidadãos nos processos de gestão. Neste caso, a colaboração dos funcionários é estimulada para mobilizar a inteligência coletiva na conquista de resultados mais criativos e eficazes para o negócio da empresa. A partir da análise realizada neste estudo, pode-se fazer um contraponto com o exemplo da Embrapa, empresa que tem por missão o desenvolvimento de soluções tecnológicas para o setor agropecuário brasileiro. De um lado, a Embrapa mostrou-se aberta para entender e incorporar as demandas dos públicos em discussões e ações que mobilizam a condução de processos de mudança em benefício dos envolvidos. Por outro lado, as empresas públicas que têm forte controle de agências reguladoras e estão submetidas a normas e processos hierárquicos mais rigorosos tendem a ter processos de gestão mais fechados e menos participativos. Mesmo assim, os processos de comunicação no âmbito público devem ser entendidos como um fator de articulação para a melhoria dos relacionamentos entre as empresas públicas e os cidadãos-clientes e como facilitador para a conquista de maior responsabilidade social em questões institucionais.

4) Constatação

A comunicação pública digital deve ultrapassar as abordagens puramente informativas com os clientes/cidadãos para que prevaleça o diálogo e a influência recíproca.

Ao se considerar a apropriação das redes sociais digitais pelo setor público, esta pesquisa constatou que estes canais tornam-se diferenciais positivos nos processos de comunicação que conseguem manter relacionamentos simétricos com os clientes/cidadãos. São considerados pontos positivos para a utilização das redes digitais pelas empresas públicas, o fato destes canais poderem:

- possibilitar práticas de comunicação direta com os cidadãos, facilitando os processos de transparência institucional e de prestação de contas sobre suas ações. A partir do momento que as empresas da amostra reúnem em seus perfis institucionais nas redes sociais usuários que estão interessados pelo conteúdo divulgado e que estas empresas conseguem divulgar temas de interesse público, o processo de *accountability* esta mais próxima de ser colocada em prática;
- divulgar produtos e serviços de interesse público, com agilidade e baixo custo. As empresas públicas da amostra ao criarem perfis institucionais nas redes sociais digitais têm canais próprios para falar diretamente com seus públicos e sem os filtros dos veículos de comunicação de massa.
- monitorar as conversações nas redes digitais para compreender as demandas da sociedade. Apesar do monitoramento das falas dos clientes/cidadãos ser praticado por todas as empresas da amostra, percebe-se que conhecer as expectativas que emergem das redes sociais digitais e inseri-las nos processos de gestão ainda é um desafio para a maioria delas;
- promover a interação com os cidadãos e conseqüentemente a comunicação simétrica. A maioria das empresas da amostra pratica a reciprocidade com seus clientes/cidadãos pelas redes sociais digitais. Nem sempre as demandas são resolvidas pelos ca-

nais digitais, mesmo assim existe interesse em responder e ou orientar como as questões apresentadas podem ser resolvidas.

Portanto, as empresas que restringem os processos de comunicação a uma ou a outra possibilidade oferecida pelas redes sociais digitais desperdiçam oportunidades de auto-avaliação e de entendimento do contexto de atuação institucional para promover melhorias no processo de comunicação e de gestão institucional.

5) Constatação

Os relacionamentos entre empresas públicas e cidadãos pelas redes sociais devem ser conduzidos mediante a criação de interesse e engajamento, a partir de conteúdo atraente e relevante, além de incentivo à participação em questões institucionais.

Constatou-se que ampliar o número de fãs ou seguidores nos perfis institucionais nas redes digitais significa um primeiro passo na atuação digital. Algumas empresas da amostra se mostraram preocupadas em ampliar o número de usuários pelas redes digitais, principalmente as que sofrem maior concorrência no mercado. Algumas inclusive pensam em recorrer à publicidade digital para ampliar seu alcance. As outras etapas do processo, no entanto, precisam envolver relacionamentos de qualidade, por meio de engajamento dos usuários com o conteúdo institucional e estímulo a sua participação, por meio do investimento em processos interativos. Os Correios demonstraram durante a crise sobre a negligência na distribuição de encomendas que, mesmo em situações de vulnerabilidade é preciso investir na transparência e na interação com os públicos. É relevante considerar que a interação dos clientes/cidadãos nem sempre é positiva. Exemplos são comentários (este é um bom produto ou produto ruim), recomendações (indicação para evitar ou experimentar um produto), sentimentos (este produto/empresa faz me sentir bem ou mal) e ação pretendida (intenção de adquirir ou criticar determinado produto/serviço). Portanto, para que a interação traga benefícios para as partes envolvidas direcionando para uma comunicação mais simétrica, é preciso construir e manter relacionamentos de qualidade entre empresas públicas e seus clientes/cidadãos, que sejam pau-

tados em indicadores como transparência, confiança, satisfação e credibilidade.

6) Constatação

O comportamento do brasileiro por meio das redes digitais revela que é urgente que o setor público desenvolva processos de comunicação que considerem os pontos de vista da sociedade.

De maneira geral, ficou evidenciado ao longo deste estudo que os brasileiros presentes na internet - aproximadamente 50% da população - têm afinidade com o ambiente 2.0 e se sentem à vontade para utilizar as redes sociais digitais para se comunicar. Apesar da ampliação na capacidade de autoexpressão da sociedade pelos meios digitais, não se pode negar traços culturais arraigados no comportamento dos brasileiros, como a concentração de poder e a expectativa de que os problemas sociais sejam solucionados de forma paternalista (TANURE, 2009). Este comportamento induz a uma postura de espectador com tendência ao protecionismo e dependência. Portanto, ao se debater a participação da sociedade brasileira em espaços digitais não se pode negligenciar os fatores culturais e históricos do país que não podem ser resolvidos exclusivamente pelo acesso às possibilidades interativas proporcionadas pelas redes digitais.

Mesmo assim, percebe-se uma mudança cultural em relação ao desejo de participação social em processos políticos que é facilitada pelas potencialidades interativas da comunicação digital e até mesmo por certo amadurecimento democrático em uma parcela da sociedade brasileira. Como refletem Inglehart e Welzel (2009), as disponibilidades oferecidas pelas TICs provocam mudanças nos comportamentos sociais como a busca por autonomia individual, a autoexpressão e a livre escolha. E, no caso dos brasileiros que estão utilizando a internet, esta mudança foi evidenciada neste estudo. A recente reivindicação da sociedade brasileira por reconhecimento social e participação em processos públicos, evidenciada em junho de 2013, requer que sejam estabelecidos procedimentos de comunicação por parte do setor público para se considerar os pontos de vista dos diversos atores sociais envolvidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta dissertação era conhecer os processos e as práticas de comunicação que envolvem as relações entre as empresas públicas analisadas - Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Correios, Embrapa e Infraero - e os cidadãos brasileiros mediante as redes sociais digitais. A relevância do tema apoia-se nas mudanças sociais e culturais ocorridas nas últimas décadas e que influenciaram os processos de comunicação, principalmente a partir do surgimento das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TICs). Observou-se que a conexão digital promoveu um redimensionamento nos processos de comunicação entre os diversos atores sociais, assim como ampliou as possibilidades informativas e dialógicas entre eles.

No caso específico do setor público brasileiro, as iniciativas baseadas no uso das TICs, a partir de 2000, deram origem ao governo eletrônico (e-gov). O conjunto de diretrizes do governo eletrônico objetivava ampliar o acesso à informação pública, fornecer serviços eletrônicos e fortalecer a participação social. No entanto, com o advento da comunicação 2.0 e o surgimento das redes sociais digitais, novos desafios foram colocados para instituições do setor público, principalmente pela dificuldade de estabelecer relacionamentos nestes novos ambientes.

Diante deste cenário, este estudo buscou referências teóricas para aprofundar o entendimento sobre o tema, assim como parâmetros metodológicos que pudessem traçar diretrizes sólidas para a análise dos dados obtidos na pesquisa empírica. Depois de definidos o quadro de referências e a metodologia, esta dissertação buscou responder às seguintes questões: a) quais processos e práticas de comunicação têm pautado a presença das empresas públicas nas redes sociais digitais; b) o foco do processo de comunicação é apenas na disponibilização de informação ou ocorre o exercício do diálogo para resolução de conflitos e atendimento de demandas?

Nesta pesquisa constatou-se que as empresas públicas utilizam as redes sociais digitais para disponibilizar informação, revelando interesse por utilizar as estratégias de comunicação massiva nas redes sociais digitais. Tal fato está relacionado ao nível básico do Modelo de Participação Crescente, de Jaramillo Lopéz (2004,2011) que prevê a disseminação de informação e também se relaciona ao segundo modelo (Informação Pública), de Grunig e Hunt (1984). Observou-se que uma empresa da amostra, a Caixa Econômica, ainda está cen-

trada apenas nesta disponibilização de informação pelas redes sociais digitais, porque não avança nos demais níveis da matriz de pesquisa, que prevê uma comunicação multidirecional.

Evidenciou-se que as outras quatro das empresas da amostra ultrapassam o nível básico do processo de comunicação preconizado pelos autores citados, de apenas disponibilizar informações. Isto porque estas empresas incorporaram aos processos de comunicação as práticas de deliberação e de consulta, principalmente por meio de monitoramento das falas dos clientes/cidadãos pelas redes digitais. Esta etapa do processo de comunicação é considerada relevante, conforme enfatiza Jaramillo López (2004, 2011), porque é uma forma de reconhecer e compreender a opinião dos públicos no ambiente digital. Para Grunig e Hunt (1984) a comunicação de duas mãos deve estar presente nos processos de comunicação que buscam relacionamentos efetivos com os públicos.

Durante a pesquisa, quatro das cinco empresas da amostra revelaram também disponibilidade para o diálogo pautado pelo atendimento de demandas e para a resolução de problemas. Mesmo assim, o que ainda merece atenção nos processos de comunicação das empresas públicas são as práticas de harmonização, ou seja, o investimento na negociação de questões de interesses comuns, conforme prevê Jaramillo López (2011, 2004). Além disso, a pesquisa mostrou que nem sempre as empresas conseguem assumir o compromisso de considerar a opinião dos cidadãos como referência para a ação institucional. Neste sentido, as premissas da comunicação simétrica, preconizada por Grunig e Hunt (1984), também não são plenamente colocadas em prática.

A partir dos dados levantados neste estudo foi possível identificar dificuldades presentes em algumas empresas da amostra e que impedem no avanço dos processos de comunicação simétricos pelas redes sociais. Entre os entraves, pode-se mencionar:

- em geral, as empresas têm dificuldade em destinar um orçamento adequado que possa colocar em prática as atividades necessárias para a comunicação nas redes digitais;
- observa-se que nem sempre a área de Comunicação está localizada em um nível estratégico do organograma; tal fato pode ser considerado como falta de visão dos altos executivos sobre a importância do processo de comunicação na empresa;
- o modelo de gestão baseada no modelo burocráticos que é adotado pelas empresas públicas, dificulta a ação comunicativa simétrica e proativa, dificultando os executivos a valorizarem o processo de comunicação;

- os resultados aferidos pela comunicação via redes sociais não são reconhecidos pelos executivos como uma forma de melhoria do processo dialógico junto aos públicos, assim como para a melhoria de outros processos de gestão da empresa pública.

O fato de os públicos que influenciam as empresas públicas estarem presentes e ativos no ambiente digital vislumbra novos desafios à comunicação destas instituições. Constatou-se que as redes sociais digitais facilitam o acesso às informações de interesse coletivo, com agilidade e baixo custo, mas a apresentação dos conteúdos deve ser atraente e relevante para o público. Além disso, o engajamento positivo dos clientes/cidadãos, por intermédio do compartilhamento das mensagens institucionais e dos comentários postados possibilita que as empresas públicas entendam as demandas que são explicitadas livremente pelos cidadãos. Um dos desafios para as empresas públicas é praticar os processos simétricos de comunicação que envolvam a real participação dos cidadãos em questões de interesse público, por meio de processos dialógicos.

A pesquisa evidenciou que a governabilidade das empresas públicas contemporâneas é facilitada ao se prever processos de deliberação pública, ou seja, a busca de entendimento e atendimento institucional a questões pessoais ou temas emergentes e complexos que surgem na sociedade. Além disso, a interação das empresas públicas com os cidadãos em questões institucionais torna as empresas públicas mais representativas e permite que elas cumpram melhor sua missão. O Brasil figura entre os países no qual o governo está em descrédito com a sociedade. Os brasileiros estão mais conscientes de seus direitos e deveres, por isso o discurso organizacional precisa estar alinhado a um comportamento ético e a postura transparente para que se minimize a desconfiança da sociedade no setor público e se conquiste ou mantenha a reputação positiva.

Entendeu-se também que as disponibilidades tecnológicas e interativas das redes sociais digitais são canais relevantes de favorecimento de *accountability*. As redes digitais auxiliam tanto na prestação de contas das empresas públicas, de forma ágil, quanto facilitam o acompanhamento e a cobrança da sociedade em questões públicas, aspectos tão necessários aos processos democráticos.

Uma vez que os processos de comunicação pública digital não são estáticos, pois estão submetidos a mudanças tecnológicas e sociais contínuas, esta dissertação procurou trazer novos elementos à discussão sobre a participação do setor público nas redes sociais digitais, por meio da identificação de práticas comunicacionais. A expectativa deste estudo é que os resultados apresentados possam contribuir para que as empresas públicas avancem em

processos de comunicação dialógicos e que os cidadãos sejam estimulados a participar das questões institucionais. Também se espera que este estudo colabore com pesquisas futuras, preocupadas com a comunicação pública digital e a busca de satisfação e confiança nos relacionamentos entre empresas e seus públicos.

Perspectivas para novos estudos

Este estudo cumpriu seu objetivo de verificar os processos e as práticas de comunicação das empresas públicas nas redes sociais digitais. No entanto, muitas outras perspectivas de estudo são necessárias para complementar o entendimento desta complexa relação comunicacional entre empresas públicas-cidadãos em redes sociais digitais.

A utilização de *tablets*, *smartphones* e outros dispositivos portáteis conectados à internet, por exemplo, é uma tendência em todo o mundo, inclusive no Brasil. Em 2012, a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) divulgou que o Brasil contava com 245,179 milhões de linhas ativas de telefonia móvel, o que representava 125 linhas móveis para cada cem habitantes, ou seja, mais de um celular para cada brasileiro (VEJA, 2012). Na análise, verificou-se que algumas estratégias de mobilidade estão sendo utilizadas pelas empresas públicas da amostra. Todas as empresas da amostra desenvolveram ao menos um aplicativo para serem utilizados por seus públicos em dispositivos móveis (*tablets e smartphones*). Reconhece-se, portanto, que esta prática de comunicação merece um olhar bastante cuidadoso e aprofundado pelas empresas públicas que querem manter relacionamento em diferentes canais de relacionamento e comunicação com seus públicos. A facilidade de acesso à internet por *celulares e tablets* e as funcionalidades oferecidas podem auxiliar em tarefas cotidianas, no estabelecimento de diálogos, consultas à internet, pagamento de contas, acesso a jogos e inúmeros outros serviços. Por isso, as empresas precisam estar atentas em como poderão incluir estas novas disponibilidades ou incrementá-las em suas ações de comunicação.

Também carecem de estudos, a análise e a construção de métricas e de indicadores utilizados para mensurar o resultado das ações comunicacionais de empresas públicas em mídias sociais digitais. A criação de parâmetros para se medir alcance, engajamento, influência e impacto são necessários para se comprovar o valor desses novos canais de comunicação; indicar se as estratégias escolhidas pelos departamentos de comunicação estão adequadas e, ainda, se as redes sociais estão auxiliando as empresas públicas a cumprirem seus objetivos institucionais.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, P. ‘Ativismo de sofá’ chegou às ruas, diz especialista. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 30 jun. 2013. Política, p. 9. Entrevista concedida a Ricardo Chapola.

AKUTSU, L.; PINHO, J. A. G. Sociedade da informação, *accountability* e democracia delegativa: investigação em portais de governo no Brasil. **Revista de Comunicação Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n.5, p.723-745, set./out. 2002.

ALMEIDA, A. L. Identidade, imagem e reputação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. v.2, p.211-242.

ANDERSON, C. **A cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 231p.

ARAÚJO, M. H. **Análise de fatores que influenciam o uso de serviços de governo eletrônico no Brasil**. 2013. 121p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

BALDISSERA, R. A teoria da complexidade e as novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. v.1, p.135-164.

BANCO DO BRASIL. **Banco do Brasil: 200 anos**. Belo Horizonte: Del Rey, Fazenda Comunicação & Marketing, 2010. 224p. Disponível em: <http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/LivroBB2.pdf?codigoMenu=1193&codigoRet=14957&bread=3_8>. Acesso em: 25 jun. 2013.

_____. **Banco do Brasil**. Disponível em: <<https://www.Facebook.com/bancodobrasil?fref=ts> > Acesso em: 3 ago 2013a.

_____. **Relatório anual 2012**. Disponível em: <<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2012/port/ra/01.htm#Ucsj5Pmsim4>>. Acesso em: 25 jun. 2013b.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BARRICHELO, E. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. v. 1, p. 337-354.

BARROS, B. T.; PRATES, M. S. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BEZERRA, H. D.; JORGE, V. L. Boa governança na web: o Brasil caminha a passos lentos. In: ROTHBERG, D. **Políticas e gestão da comunicação no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2011. p. 43-64.

BOYD, D. M; ELLISON, N. B. Social network sites: definition, history and scholarship. **Journal of Computer-mediated communication**, v.13, n.1, 2007. Disponível em: <<http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>>. Acesso em: 20 out. 2012.

BRANDÃO, E. P. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, J. **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 2009. p. 1-33.

BRASIL atinge 245 milhões de celulares em janeiro. **VEJA on line**, São Paulo, 15 fev. 2012. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/brasil-atinge-245-milhoes-de-celulares-em-janeiro>>. Acesso em: 30 jun. 2012.

BRASIL. Conselho de Defesa Nacional. Secretaria Executiva. Portaria nº 38, de 11 junho de 2012. Homologa a Norma complementar nº 15/IN01/DSIC/GSIPR, de 21 de junho de 2012, que estabelece diretrizes de Segurança da Informação e Comunicações para o uso das redes sociais, nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal (APF), direta e indireta. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 21 jun. 2012a. N. 119, seção 1, p.3. Disponível em: <<http://dsic.planalto.gov.br/noticias/387-norma-complementar-no-15in01dsicgsipr>>. Acesso em: 27 jun.2012.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. 27. ed. São Paulo: Saraiva, 1991.

BRASIL. **Guia da aplicativos**. Disponível em: <<http://www.aplicativos.gov.br/orgaos/>>. Acesso em: jan. 2014.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado**. Brasília, DF: Presidência da República, 1995.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria Executiva. Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. **Perfil das empresas estatais federais: ano-base 2010**. Brasília, DF, 2011. 292 páginas.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Comunicação Social. **Manual de orientação para atuação em redes sociais**. Brasília, DF: SECOM, 2012b. 77 p. Disponível em <<http://www.secom.gov.br/sobre-a-secom/acoes-e-programas/publicacoes/manuais-e-marcas/manual-de-redes-sociais>> Acesso em: out. 2012.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria Nacional de Juventude. **Participatório: observatório participativo da juventude**. Disponível em: <participatorio.juventude.gov.br/discussion>. Acesso em: 15 set.2013a.

BRASIL. **Presidente Dilma apresenta novo Portal Brasil**. Brasília, 2013b. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2013/09/dilma-anuncia-reformulacao-do-portal-brasil>>. Acesso em: out. 2013.

BRASIL. **Redes sociais**. Disponível em: <<https://www.governoeletronico.gov.br/acoes-e-projetos/redes-sociais>>. Acesso em: 20 nov. 2012b.

BURSON-MARSTELLER. **Burson-Marsteller's Latin America social media**: check up 2013. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/BMGGlobalNews/bursonmarsteller-latin-america-social-media-checkup-2013>>. Acesso em: 16 jan.2013.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Caixa**. Disponível em: <<https://www.Facebook.com/caixa?fref=ts>>. Acesso em: 10 ago. 2013b.

_____. **Sobre a Caixa**. Disponível em: <<http://www1.caixa.gov.br/sobreacaixa/index.asp>>. Acesso em: maio 2013a.

CASALI, A. Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal”. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. v. 1, p.107-134.

CASTELLS, M. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

_____. El poder en la sociedade red. In: _____. **Comunicación y poder**. Madri: Alianza Editorial, 2009. p.33-85.

_____. Manuel Castells: ‘O povo não vai se cansar de protestar’. **O Globo Online**, Rio de Janeiro, 30 jun. 2013a. Entrevista concedida a Maurício Meireles. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/pais/manuel-castells-povo-nao-vai-se-cansar-de-protestar-8860333>>. Acesso em: 1 jul. 2013.

_____. **Redes de indignação e esperança**: movimentos sociais na era da internet. Rio de Janeiro: Zahar, 2013b. 271 p.

_____. **Sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011. 698 p.

CARDOSO, G. C. Novas formas de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal”. In: KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. 2. ed..São Paulo: Saraiva, 2011. v.1, p.353 - 366.

CHAO, L. Brazil: the social media capital of the universe. **The Wall Street Journal**, New York, 4 fev. 2013. Disponível em: <http://online.wsj.com/article_email/SB10001424127887323301104578257950857891898-1MyQjAxMTAzMDAwNDQyWj.html>. Acesso em: 5 fev. 2013.

CÔRREA, E. S. Comunicação digital e as novas mídias institucionais. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. v. 1, p. 317-336.

_____. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. **Organicom**: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas, São Paulo, ano 2, n. 3, p. 94-111, 2. sem. 2005. Dossiê comunicação digital.

_____. **Estratégias 2.0 para a mídia digital**: internet, informação e comunicação. São Paulo: Senac, 2009. 217 p.

COSTA, R. Por um novo conceito de comunidade: redes sociais, comunidades pessoais, inteligência coletiva. **Revista Interface: comunicação, saúde, educação**, Botucatu, v.9, n.17, p.235-248, mar./ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/icse/v9n17/v9n17a03.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2012.

CURVELLO, J. J. A. A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011. v. 1, p. 91-106.

DEPUTADOS arquivam PEC 37 e aprovam nova distribuição do FPE; royalties vão para o Senado. **UOL**, São Paulo, 25 jun. 2013. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2013/06/25/congresso-rejeita-pec-37-e-medida-que-limitaria-poder-dos-mps-e-arquivada.htm>>. Acesso em: 25 jun. 2013.

DI FELICE, M. Redes sociais digitais, epistemologias reticulares e a crise do antropomorfismo social. **Revista USP: redes sociais**, São Paulo, v. 92, p. 6-19, dez./fev. 2011/2012.

DINIZ, E. H. et al. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **RAP: revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 23-48, jan./fev. 2009. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/o-gov.br>>. Acesso em: 20 nov. 2012

DUARTE, J. Sobre a emergência do (s) conceito (s) de comunicação pública. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. Difusão: São Caetano do Sul, 2011. p.121-134.

EDELMAN SIGNIFICA COMUNICAÇÃO. **Trust barometer 2014**: anual global study. Disponível em: <<http://www.edelman.com.br/infographic/edelman-trust-barometer-2014/>> Acesso em: 10 abril 2014.

_____. **Trust barometer 2013**: anual global study. Disponível em: <<http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/trust-2013/about-trust/>> Acesso em: 7 mar. 2013a

_____. **Edelman global entertainment study**. Disponível em: <<http://www.edelman.com.br/news/edelman-global-entertainment-study>>. Acesso em: 24 jun. 2013b.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELEGRÁFOS. **Correios**. Disponível em: <<https://www.Facebook.com/correiosoficial?fref=ts>> Acesso em: 17 ago 2013a.

_____. **Sobre os correios**. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/sobreCorreios/empresa/quemSomos/default.cfm>>. Acesso em: 24 de jun. 2013b.

EMPRESA BRASILEIRA DE INFRA-ESTRUTURA AEROPORTUÁRIA. **A Infraero**. Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br/index.php/br/institucional/a-infraero.html>>. Acesso em: 25 abr. 2013a.

_____. **Infraero Brasil.** Disponível em:
<<https://www.Facebook.com/InfraeroBrasil?fref=ts>>. Acesso em: 17 ago 2013b.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Agro sustentável.** Disponível em: <<https://www.Facebook.com/correiosoficial?fref=ts>>. Acesso em: 16 ago 2013a.

_____. **A Embrapa.** Disponível em: <http://www.embrapa.br/a_embrapa>. Acesso em: 7 abr. 2013b.

_____. **Manual de conduta em mídias sociais.** Brasília, DF, 2012. Disponível em <http://manualmidias.sct.embrapa.br/documentos/manual_de_conduta_em_midias_sociais_edicao_1.pdf>. Acesso em: maio. 2012.

FACEBOOK. Informações básicas. Disponível em: < <http://pt-br.Facebook.com/Facebook/info>>. Acesso em: 25 nov. 2012.

FERRARI, M. A. Contexto global e latino-americano da comunicação e relações públicas. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos.** 2 ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011. p. 131-165.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa.** 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986. 1811 p.

FINURAS, P. Pessoas e carreiras na era da globalização. In: _____. **Gestão intercultural.** 2. ed. Lisboa: Silabo, 2007. p. 23-57.

FOSK. A. **2013 Latin America digital future in focus.** Palestra webinar apresentada no COMSCORE MEDIA METRIX, 29 maio 2013. Disponível em: <http://www.comscore.com/por/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2013/2013_Latin_America_Digital_Future_in_Focus>. Acesso em: 28 maio 2013.

FRANÇA, F. Gestão de relacionamentos corporativos. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos.** 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011. p. 247-317.

_____. **Públicos: como identificá-los em nova visão estratégica: business relationship.** 3. ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2012.

FREITAS, M. E. Alguns elementos da cultura. In: _____. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991. p. 12-37.

_____. **Cultura organizacional: evolução e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GERBAUDO, P. Objetivo de manifestações é a nova forma de democracia. **Folha de S. Paulo Online**, São Paulo, 8 jul. 2013. Entrevista concedida a Bernardo Mello Franco. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/poder/117886-objetivo-de-manifestacoes-e-nova-forma-de-democracia.shtml>>. Acesso em: 8 de jul.2013.

GLOBAL ALLIANCE. **The stockholm accords.** Disponível em: <<http://www.stockholmacCORDS.org/>>. Acesso em: jun. 2012.

GRUNIG, J. E. **Paradigms of global public relations in an age of digitalisation.** 2009. Disponível em: <<http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/globalPR/GRUNIG.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2013.

_____. Uma teoria geral das relações públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos.** 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011. p.17-118.

GRUNIG, J. E.; HUNT, T. **Managing public relations.** New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

GRUNIG, J. E.; REPPER, F. C. Strategic management, publics and issues. In: GRUNIG, J. E. **Excellence in public relations and communication management.** Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associated, 1992. p.117-158.

GRUNIG, J. E.; KIM, J.N. **Actions speak louder than words:** how a strategic management approach to public relations can shape a company's brand reputation through relationships. [S.I.]: Insight Train, 2011. v. 1, p.36-50.

GRUPO DE ESTUDOS SOBRE A CONSTRUÇÃO DEMOCRÁTICA. Esfera pública e democracia no Brasil. **Ideias:** revista do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Unicamp., Campinas, v.5/6, n.1/2, p. 47-73, 1998-1999.

GUTMANN, A; THOMPSON, D. Democracia deliberativa para além do processo. In: MARQUES, A. C. S. **A deliberação pública e suas dimensões sociais, política e comunicativas.** Belo Horizonte: Autêntica, 2009. p. 177-206.

HABERMAS, J. **Direito e democracia:** entre facticidade e validade. 2 ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003. (2).

_____. Comunicação política na sociedade mediática: o impacto da teoria normativa na pesquisa empírica. **Libero:** Revista do Programa de Pós-Graduação das Faculdades Cásper Líbero, São Paulo, ano 11, n .21, p. 9-22, jun. 2008.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade.** 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações:** compreender a nossa programação mental. Lisboa: Silabo, 2003. 308 p.

HUNG, C. J. F. Towards the theory of relationship management in public relation: how cultivate quality relationships. In: TOTH, E. **The future of excellence in public relations and communication management:** challenges for the next generation.m Mahwah: Lawrence Erlbaum Associated, 2007. p.443-476.

IBOPE MÍDIA. **Many to many:** o fenômeno das redes sociais no Brasil. Disponível em <http://www.ibope.com.br/maximidia2010/download/Redes_Sociais.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2011.

INGLEHART, R.; WELZEL, C. **Modernização, mudança cultural e democracia:** a sequência do desenvolvimento humano. São Paulo: Francis, 2009. 400 p.

INSTITUTE FOR PUBLIC RELATION. **Social science of social media research center topics.** Disponível em: <<http://www.instituteforpr.org/scienceofsocialmedia/>>. Acesso em: jun. 2013.

INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU. **Brasil conectado:** hábitos de consumo de mídia 2013. Disponível em: <<http://iabbrasil.net/portal/brasilconectado2>>. Acesso em: 3 jul. 2013.

INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR MEASUREMENT AND EVALUATION OF COMMUNICATION. Disponível em: <www.amecorg.com> . Acesso em: 20 maio 2013.

JARAMILLO LÓPEZ, J. C. Advocacy: uma estratégia de comunicação pública. In: KUNNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania.** São Caetano do Sul: Difusão, 2011. p. 61-80.

_____. **Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del estado.** Bogota: USAID-CASALS&Associates, 2004. 143 p.

_____. Proposta geral de comunicação pública. In: DUARTE, J. **Comunicação pública:** estado, mercado, sociedade e interesse público. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 246-267.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência.** 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.

KENT, M. L.; TAYLOR, M. Toward a dialogic theory of public relations. **Public Relations Review**, v. 28, p. 21-37, 2002. Disponível em: <<http://faculty-staff.ou.edu/K/Michael.L.Kent-1/PDFs/PRRTowardTheoryDialoguePR.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2013.

KONDO, S. et.al. **Transparência e responsabilização no setor público:** fazendo acontecer. Brasília: MP, SEGES, 2002 (Coleção Gestão Pública). Disponível em: <http://conscienciafiscal.mt.gov.br/arquivos/A_5080f64a35dc452d5e6ffe35ed18350cTransparenciaeresponsabilisacaonosetorpublico.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2012.

KUNNSCH, M. M. K. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional:** histórico, fundamentos e processos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. v. 1, p. 63-90.

LEMOS, A. Infraestrutura para a cultura digital. In: SAVAZONE, R.; COHN, S. **Cultura digital. br.** Rio de Janeiro: Beco do Azogue, 2009. Disponível em: <www.azogue.com.br>. Acesso em: 30 nov. 2012>. Acesso em: 30 nov. 2012.

LÉVY, P. **A inteligência coletiva.** 8. ed. São Paulo: Loyola, 2011.

_____. **Cibercultura**. 2. ed. São Paulo: Ed 34, 2007. 264p.

MANIFESTAÇÕES levam 1 milhão de pessoas às ruas em todo país. **Folha de S. Paulo Online**, São Paulo, 20 jun. 2013. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2013/06/1298755-manifestacoes-levam-1-milhao-de-pessoas-as-ruas-em-todo-pais.shtml>>. Acesso em: 21 jun. 2013.

MAPA da Comunicação Brasileira. 3.ed. Brasília, DF: FSB Comunicação, 2013. 90 p.

MARKLEIN, T.; PAINE, K. The march to standards. In: EUROPEAN SUMMIT ON MEASUREMENT, 4., jun. 2012, Dublin. **Palestra**... Dublin: International Association for Measurement and Evaluation of Communication.

MARQUES, F. P. J. M. Internet, canais de participação e efeitos políticos: um estudo do portal da câmara. **Revista Fronteiras: estudos midiáticos**. Porto Alegre, v 12, n. 2, p. 82-94, Maio/ago., 2010.

MARQUES, A. C. S. As interseções entre o processo comunicativo e a deliberação pública. In: _____. **A deliberação pública e suas dimensões sociais, política e comunicativas**. Belo Horizonte: Autêntica, 2009. p. 11-29.

MATOS, H. A. Comunicação pública, esfera pública e capital social. In: DUARTE, J. **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 47-58.

MC VEIGH, R. Grito contínuo: protestos geram mais protestos. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, 23 jun. 2013. Ilustríssima, p. 8. Entrevista concedida a Érica Fraga.

MONGE, P. A ecologia das comunidades organizacionais: sítios de redes sociais – 1996-2011. In: OLIVEIRA, I. L.; MARCHIORI, M. (Org.). **Redes sociais, comunicação, organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2012. p. 27-47.

MOISÉS, J. A. A desconfiança nas instituições democráticas. **Opinião Pública**, v. 11, n 1, Campinas, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-62762005000100002&script=sci_arttext>. Acesso em: 25 ago. 2013.

NOVELLI, A. L. Relações públicas governamentais. In: KUNSCH, M. K. K. (Org.). **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 485-509.

O'REILLY, T. **What's web 2.0**. 30 set. 2005. Disponível em: <<http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>>. Acesso em: 4 fev. 2013.

PAINE, K. D. **How to measure social media relations**. Gainesville, FL: Institute for Public Relations, 2007. Disponível em < www.instituteforpr.org>. Acesso em: abr. 2013.

PEREIRA, C. A. M. et al. Comunicação e gestão corporativa: diálogo social para alinhamento de expectativas e articulação com o território produtivo. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. v. 1, p. 293-316.

PESQUISA sobre o uso das tecnologias da informação e da comunicação no Brasil 2012: TIC domicílios e usuários 2012. São Paulo: Comitê Gestor de Internet no Brasil, [2013]. Disponível em: <<http://cetic.br/usuarios/tic/2012/index.htm> />. Acesso em: 27 jul. 2013.

PINHO, J. A. G. Investigando portais do governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n 3, p. 471 - 493, maio/jun., 2008.

PORTAL BRASIL. **Governo Digital**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo-digital>>. Acesso em: nov 2013.

PUTMAN, R. Ajustar, desajustar: o estranho desaparecimento do capital social na América. Tradução de Ângela Cristina Salgueiro Marques. **Political Science & Politics**, Cambridge, v. 28, n 4, p. 664-683, dez. 1995.

_____. **Marketing democracy work: civic traditions in modern Italy**. Princeton: Princeton University Press. 1993.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009. 191 p.

ROTHBERG, D.; LIBERATO, F. Cidadania, comunicação pública e portais eletrônicos de governo. In: ROTHBERG, D. (Org.). **Políticas e gestão da comunicação no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2011. p. 231 - 246.

SARAVIA, E. J. Administração pública e administração de empresas: quem inspira a quem? **Revista ADM. MADE: Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá**, Rio de Janeiro, ano 10, v.14, n.3, p.1-8, out./dez., 2010

SARKOVAS, J. **Trust barometer 2013 mostra recuperação da confiança dos brasileiros**. Palestra apresentada na ESPM, São Paulo, em 6 mar. 2013, com apoio da ABERJE. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/acervo_not_ver.asp?ID_NOTICIA=833>. Acesso em: 8 mar. 2013.

SCOTT, D.M. **The new rules of marketing and pr** . Wiley: New Jersey. 2010.

SCHUDSON, M. The varieties of civic experience. **Citizenship Studies**, California, v. 10, n.5, p. 591-606, nov. 2006. Disponível em: <<http://www.journalism.columbia.edu/system/documents/272/original/CivicExperience.PDF>> . Acesso em: 23 ago. 2013.

TANURE, B. O poder: um dos pilares da organização. In: _____. **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?** 2. ed, São Paulo: Atlas, 2005. p. 28-49.

_____. Singularidades da gestão à brasileira. In: BARBOSA, L. **Cultura e diferenças nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

TERRA, C .F. **Mídia sociais...e agora?** Rio de Janeiro: Senac Rio, São Caetano do Sul: Difusão, 2011. 133p.

TORQUATO, G. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, M. K. K. **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. v.1, p. 7 - 28.

TURKLE, S. Amizade a conta-gotas. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 20 maio 2012. Disponível em: <http://blogs.estadao.com.br/link/?s=sherry%20turkle>. Acesso em: 20 jun. 2012.

VEGA, H. La comunicación de gobierno e internet. In: IZURIETA, R; PERINA, R, M.; ARTERTON, C. **Estrategias de comunicación para gobiernos**. Buenos Aires: La Crujía, 2005. p. 131-184.

WARNIER, J. **A mundialização da cultura**. Bauru: Edusc, 2000.

WOLTON, D. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006. p. 233.

WOLF, M. **Teorias das comunicações de massa**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

ZÉMOR, P. As formas da comunicação pública. In: DUARTE, J. **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 214-245.

ZERFASS, A. et al. **European Communication Monitor 2013**. A Changing Landscape – Managing Crises, Digital Communication and CEO Positioning in Europe. Results of a Survey in 43 Countries. Bruxelas: *European Public Relations Education and Research Association* (EUPRERA), e *European Association of Communication Directors* (EACD), jun. 2013.

APÊNDICES

Apêndice A: Instrumento utilizado para entrevista com coordenadores de comunicação e responsáveis pelas redes sociais digitais das empresas da amostra

1. Instituição:

Nome da instituição:

Anos de existência:

Dependência a que ministério:

Setor econômico:

Missão e objetivos:

Número de funcionários:

Orçamento:

Dados pessoais do respondente

Nome:

Cargo:

Formação:

Tempo na instituição:

2. Percepção da alta direção sobre a comunicação

2.1. Qual é a importância que a alta direção da instituição dá para a área de comunicação? Os gestores demonstram entender que a comunicação colabora para que os objetivos institucionais sejam alcançados? Como você percebe isso? Em que tipo de reação?

2.2. A alta direção consegue claramente compreender que a comunicação pode gerar resultados tangíveis para a instituição? Se sim, cite algum exemplo em que isso ficou evidenciado.

2.3. Você, como responsável pela gestão da comunicação, participa das tomadas de decisão da sua instituição? Sim, sempre? Não, por quê?

2.4. Ou você participa somente das tomadas de decisão que têm a ver com assuntos ligados à comunicação?

2.5. A alta direção apoia as ações de participação da instituição nas redes sociais digitais? Se não, por qual razão? Se sim, de que forma se concretiza este apoio?

3. Estrutura da Comunicação na instituição pesquisada

3.1 Entre os profissionais de comunicação, quantos trabalham exclusivamente com as redes sociais digitais? E quantos dedicam apenas parte do seu tempo para esta atividade? Na sua avaliação, este número é suficiente para atender aos objetivos estabelecidos no planejamento de comunicação nas redes sociais?

3.2 Há estagiários e agências terceirizadas envolvidas na administração das redes sociais digitais? Qual o papel de cada um dentro do planejamento de comunicação?

3.3. Houve ou continua havendo treinamento para os profissionais atuarem nas redes sociais digitais?

4. Política de comunicação da instituição

4.1 A instituição conta com um documento formal que estabelece a política de comunicação? Quais as principais diretrizes da política de comunicação da sua instituição?

4.2 Existe uma política formal para o uso das redes sociais digitais interna e externamente?

4.3. Como a instituição orienta os funcionários sobre a participação deles nos perfis corporativos nas redes sociais. Existe algum manual de conduta para indicar comportamentos? Se sim, quais as principais diretrizes de participação?

4.4. Na sua opinião, de que forma a criação de perfis institucionais nas redes sociais colabora para que os objetivos institucionais sejam alcançados?

4.5. A alta administração apoia as ações de interação da instituição junto aos públicos nas redes sociais digitais ou considera que as redes sociais são importantes instrumentos para potencializar a divulgação massiva de informações?

5. Redes sociais digitais

5.1 Por que houve a necessidade de criar perfis corporativos nas redes sociais citadas? Para ampliar o acesso à informação junto aos públicos, por intermédio de canais bastante populares no Brasil e de custo baixo ou inexistente? Ou pela necessidade de abrir canais de interação rápida e direta com os públicos?

5.2 Qual foi o objetivo da instituição com a criação desses canais de comunicação?

5.3. A instituição avalia e mensura os resultados junto aos públicos sobre a sua participação nas redes sociais? De que forma?

5.4 Dentro do orçamento da comunicação, quanto de recursos financeiros é destinado para a comunicação nas redes sociais digitais? Quanto aproximadamente em percentual? É suficiente?

6. Públicos

6.1. A instituição tem mapeado quais dos seus públicos – funcionários, imprensa, estudantes, estão presentes nos seus perfis institucionais? E com que objetivo?

6.2 Existe uma meta quantitativa a ser atingida com relação ao número de participantes anualmente nas redes sociais? Se sim, são realizadas ações para ampliar estes números em determinada rede social? Se não, o número atual é satisfatório?

6.3 Considerando que para se relacionar e até mesmo envolver-se com a instituição o usuário precisa estar informado sobre ela, você considera adequada a quantidade e a qualidade de informação disponível nas redes sociais? Se sim, exemplifique? Se não, por quê?

6.4 A instituição tem registro de alguma ação, campanha, que além de envolver os públicos provocou uma mudança de comportamento ou de opinião?

6.5 Você acredita que os públicos presentes nos canais corporativos da sua instituição nas redes sociais digitais são participativos no sentido de se sentirem corresponsáveis por determinada ação institucional? Se sim, cite exemplo. Se não, por quê?

6.6. Nos perfis corporativos das redes sociais digitais, como tem sido o relacionamento entre a instituição e a imprensa?

6.6. Nos perfis corporativos das redes sociais digitais, como tem sido o relacionamento entre a instituição e os usuários de seus produtos e ou serviços?

6.7. De que forma são monitoradas as críticas e as sugestões postadas pelos usuários nos perfis corporativos? E com qual objetivo?

6.8. As manifestações públicas de elogios ou críticas à instituição, nos perfis corporativos, são respondidas? Se sim, sempre? Se não, por quê?

6.9 De acordo com a participação dos públicos presentes nos perfis corporativos da sua instituição, o interesse maior é por buscar informação sobre a instituição ou para atender demandas e solucionar problemas?

6.10 A participação dos públicos nos perfis corporativos da sua instituição nas redes sociais digitais é satisfatória ou você gostaria de maior interação com o conteúdo postado, por intermédio de likes, retuítes, compartilhamentos?

6.11. Segundo a pesquisa Trust Barometer, realizada pela Edelman Significa, que mede os índices de confiança de organizações privadas e instituições públicas em vários países, o governo brasileiro tem a confiança de apenas 33% da população participante. Na sua opinião, a sua instituição tem conseguido estreitar laços de confiança, quero dizer, tem boa vontade para conversar com os públicos nas redes sociais, por exemplo, de forma transparente ? Se sim, de que forma?

7. Práticas de comunicação

7.1 A sua instituição utiliza os canais das redes sociais digitais para prestar contas de suas ações para a sociedade? Mesmo assim podem ser geradas reclamações. Como gerenciar estes conflitos?

7.2 A sua instituição utiliza estes canais prioritariamente para disseminação de informações de interesse dos públicos? Se sim, que tipo de conteúdo é priorizado nas postagens. Se, não, por quê?

7.3 A sua instituição cria possibilidades para consultar os públicos sobre as diversas questões que permeiam o relacionamento instituição-públicos? De que forma?

7.4 Já foram aplicadas pesquisas de opinião ou postadas perguntas pedindo algum comentário dos públicos sobre determinado assunto ou abertas outras possibilidades de consulta aos públicos? Se sim, cite exemplos. Se não, por quê?

7.5. Quanto em termos percentuais do conteúdo postado no perfil institucional, diz respeito à divulgação de informação e quanto diz respeito à consulta pública?

7.6. Nos canais corporativos nas redes sociais, a sua instituição já se envolveu em debates públicos em que foi necessário negociar alguma questão? Se sim, quanto esta prática é comum ao se comparar com a divulgação de informações ou a consulta pública? Se não, por quê?

7.7. As conversações representam que percentual no total de postagens?

7.8 Quais são as principais barreiras que precisam ser superadas para aprimorar o uso das redes sociais digitais por sua instituição?

Apêndice B : Carta de apresentação da pesquisadora às empresas da amostra

São Paulo, 8 de maio de 2013.

Sr.
Responsável pelo Departamento de Comunicação
Empresa
Brasília

Prezado senhor,

Esta carta tem como objetivo apresentar a mestrandia **Lebna Landgraf do Nascimento**, participante do Programa de Pós-Graduação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. A discente desenvolve o estudo “*Comunicação organizacional no setor público: apropriações das redes sociais digitais*”.

A metodologia de pesquisa a ser desenvolvida por minha orientanda, Lebna Landgraf do Nascimento, consiste no estudo com seis empresas vinculadas ao Estado para avaliar o uso das redes sociais e quais são as práticas de comunicação adotadas pelas referidas empresas. Serão aplicadas duas entrevistas em cada instituição pública: a primeira, com o responsável pela implantação e manutenção das mídias sociais e, a segunda com o responsável da área de Comunicação.

O tema escolhido pela mestrandia ainda é pouco explorado no Brasil e os resultados obtidos certamente irão proporcionar novos conhecimentos para compreender como as redes sociais digitais têm sido utilizadas para incrementar os relacionamentos institucionais com os cidadãos.

Os resultados obtidos mediante a aplicação das entrevistas serão utilizados somente com fins acadêmicos e serão preservados os nomes dos entrevistados. Solicito a colaboração da sua instituição, pois somente com o desenvolvimento de pesquisas como esta é que conseguiremos avançar em práticas de excelência no mercado de trabalho. No momento em que a dissertação de mestrado seja concluída, um resumo com os principais resultados serão enviados para a sua organização.

Atenciosamente,



Prof. Dra. Maria Aparecida Ferrari
Orientadora

