Comunicação, Mercado e Tecnologia

Alan Queiroz da Costa

Andréa Firmino de Sá

Angela Cristina Salgueiro Marques

Ary José Rocco Júnior

Carolina Frazon Terra

Eduardo Villanueva-Mansilla

Fátima Delbono

Heitor Pinheiro de Rezende

Jeferson de Carvalho

Karina Pastor

Larissa da Silva Alves

Luiz Alberto de Farias

Márcia Auriani

Rafael Vergili

Rennan Lanna Martins Mafra

Tiago Agostinho

Vânia Penafieri

VOLUME 1





© Copyright 2015, Cláudia Mª A. de Assis, Jefferson F. Saar e Rafael Vergili

Reitora: Prof.^a Dr.^a Eliane Superti
Vice-Reitora: Prof.^a Dr.^a Adelma das Neves Nunes Barros Mendes
Pró-Reitor de Administração: Esp. Wilma Gomes Silva Monteiro
Pró-Reitor de Planejamento: Prof. Msc. Allan Jasper Rocha Mendes
Pró-Reitor de Gestão de Pessoas: Dorivaldo Carvalho dos Santos
Pró-Reitor de Ensino de Graduação: Prof.^a Ms. Daize Fernanda Wagner
Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação: Prof.^a Dr.^a Helena Cristina Guimarães Queiroz Simões
Pró-Reitor de Extensão e Ações Comunitárias: Prof. Dr. Rafael Pontes Lima
Pró-Reitor de Cooperação e Relações Interinstitucionais: Prof. Dr. Paulo Gustavo Pellegrino Correa

Diretor da Editora da Universidade Federal do Amapá

Prof. Dr. Daniel Chaves

Editor-chefe da Editora da Universidade Federal do Amapá

Fernando Castro Amoras

Conselho Editorial

Daniel Chaves
Giovani José da Silva
Fernanda Michalski
Eldo Santos da Silva
Julio Cezar Costa Furtado
Marcio Aldo Lobato Bahia
Robert Ronald Maguiña Zamora
Rosinaldo Silva de Sousa

Antônio Carlos Sardinha Alan Cavalcanti Cunha Romualdo Rodrigues Palhano Eloane de Jesus Ramos Cantuária Lylian Caroline Maciel Rodrigues Mauricio Remigio Viana Romualdo Rodrigues Palhano

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

302.23 C766

Comunicação, Mercado e Tecnologia [recurso eletrônico]: Cláudia Maria Arantes Assis, Jefferson Ferreira Saar, Rafael Vergili (organizadores). -- Macapá: EDUNIFAP, 2015.

Modo de acesso: World Wide Web: < http://www2.unifap.br/editora/> ISBN: 978-85-62359-35-4

Comunicações digitais – Aspectos sociais.
 Comunicação organizacional.
 Comunicação e mercado.
 Comunicação e tecnologia.
 Convergência midiática.
 Assis, Cláudia Maria Arantes, org. II. Saar, Jefferson Ferreira, org. III. Vergili, Rafael, org. IV. Título

Capa: Jefferson F. Saar

Diagramação de texto: Cláudia Mª A. de Assis e Jefferson F. Saar.

Revisão: Rafael Vergili e Cláudia Mª A. de Assis

Tiragem: Online

Todos os textos publicados neste livro foram reproduzidos de cópias fornecidas pelos autores. O conteúdo é de exclusiva responsabilidade de seus autores.

SUMÁRIO

Prefácio5
Introdução7
Parte I - Estrutura tecnológica e exemplos de sucesso/fracasso.
Conteúdo é rei, mas a mídia também faz parte da realeza!21 Carolina Frazon Terra
El uso de Twitter y la relevancia de la interactividad en el diálogo com los consumidores: uma crítica desde uma experiencia de marca em el Perú
CRM Social - A tecnologia impactando na estratégia das organizações virtuais71 Andréa Firmino de Sá Larissa da Silva Alves
Parte II - Relacionamento com públicos de interesse: oportunidade de diálogo e busca pela compreensão mútua
Conflitos morais em contextos organizacionais: reconhecimento ideológico, empatia e resistência94 Ângela Cristina Salgueiro Marques Rennan Lanna Martins Mafra

Digital concreto: fala e significado na comunicação empresarial digital
Organizações, públicos estratégicos e fluxos digitais: novas formas de consumo e de interação por meio da Web
Parte III – Cultura organizacional e valorização dos profissionais que lidam com tecnologia e comunicação
Comunicação Organizacional Integrada em Equipes Esportivas: o meio-campo estratégico entre competição e mercado
Jogos Digitais, Comunicação e Tecnologia: dos eSports ao Nissan GT Academy
Branding Pessoal210 Márcia Auriani

Prefácio

Meios tecnológicos e mercadológicos nos contextos comunicacionais

Em um período de rápida expansão tecnológica, em que diversos dispositivos são criados e aperfeiçoados, nos deparamos com dilemas sobre a usabilidade da informação perante tantas vozes, recursos e discursos, uma vez que estamos inseridos em um contexto comunicativo de alta intensidade, porém, com variações de alta ou baixa relevância. Nesse sentido, a moderação, a análise e a compreensão dos mecanismos que movem essa estrutura é um fator de suma importância para que as pessoas aprendam a usar seus aparatos tecnológicos de maneira adequada e criem condições para identificar o que realmente está acontecendo ao seu redor.

Diante de públicos cada vez mais conectados e uma avalanche informativa, que acarreta diversas alterações no panorama mercadológico, tornando-o mais ágil e competitivo, criam-se subsídios para tomadas de decisões mais assertivas, desde que realizadas com base em informações estruturadas.

Com a possibilidade de mobilidade, interação e a pulsante proliferação das informações, podemos agregar nesse cenário multimidiático a ascensão da opinião pública, que leva em consideração o discurso dos veículos de comunicação, amplificada pela latência das redes sociais, em uma miscelânea de fluxos informativos.

Esse emaranhado de informações que acompanha os meios tecnológicos e mercadológicos se configura num ambiente de mobilização e reflexão sobre o lado real e virtual do espaço

público, amparado por bens simbólicos que se adentram em diversas esferas da comunicação social, com análises sobre o impacto nas organizações virtuais, o uso de redes sociais na interação com os consumidores, a comunicação empresarial digital, a comunicação organizacional integrada, dentre outros.

Eénessesentido que o primeiro livro, intitulado Comunicação, Mercado e Tecnologia, nome esse que faz referência ao grupo de pesquisa sediado na Universidade Federal do Amapá, traz uma colaboração com o objetivo de clarear o entendimento sobre fenômenos tecnológicos e mercadológicos que estão diretamente inseridos em contextos comunicacionais.

Assim, a obra, escrita por doutores, doutorandos, mestres, docentes e profissionais da área se dedica a focar um universo que conecta três vertentes: a comunicacional, a tecnológica e a mercadológica, para explicar o uso de ferramentas digitais que dialogam diretamente com o público, independentemente de onde ele estiver.

Walter Teixeira Lima Junior

Doutor em Ciências da Comunicação pela ECA-USP, com pósdoutorado em Tecnologia, Comunicação Digital e Ciência Cognitiva e pós-doutorando no Departamento de Mecatrônica da Escola Politécnica da USP. Consultor ad hoc da FAPESP e CAPES. Pesquisador PQ2 do CNPq. Professor do Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo.

Comunicação, Mercado e Tecnologia

7

Introdução

Cláudia Maria Arantes de Assis¹ Jefferson Ferreira Saar² Rafael Vergili³

O desenvolvimento tecnológico e o surgimento da Internet contribuíram diretamente para mudar as formas de interação entre empresas e públicos de interesse. Com a concorrência potencializada pelas rápidas trocas de informação, marcas começaram a ser trabalhadas globalmente com o intuito de fortalecer a reputação corporativa.

Conforto, conveniência e rapidez tornaram-se características comuns e exigidas por potenciais clientes que querem interagir com as empresas no ambiente digital. Ao lidar com públicos mais ativos, conectados e barulhentos do que antigamente, a opção corporativa de não participar da Web é arriscada, uma vez que seus públicos emitirão comentários a respeito de produtos e serviços, independentemente da "presença" oficial da empresa na internet e, em especial, nas redes sociais.

O monitoramento e participação ativa na internet e, mais recentemente, nas redes sociais tornam-se fundamentais especialmente para responder a comentários injustos, esclarecer dúvidas, antecipar crises, analisar a efetividade de campanhas *online*, além de identificar oportunidades para projetar adequadamente a imagem corporativa para a opinião pública e, consequentemente, aumentar a lucratividade da empresa.

Ao utilizar o contexto tecnológico apresentado como fio condutor, a presente obra, que é estruturada em nove artigos, divididos em três partes (blocos temáticos), além do prefácio

- 1. Doutoranda em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP) e mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP). E-mail: claudiamaria@unifap.br
- 2. Doutorando em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP) e mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP). E-mail: jeffsaar7@hotmail.com
- 3. Doutorando em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) e mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero. E-mail: rvergili@gmail. com

do Professor Doutor Walter Teixeira Lima Junior, aborda as mudanças nas interações entre empresas e públicos estratégicos.

A primeira parte do e-book ("Estrutura tecnológica e exemplos de sucesso/fracasso") é composta por três artigos que destacam predominantemente aspectos relacionados à estrutura tecnológica, seja pelo Facebook, Twitter ou o CRM Social, com exposição de casos reais de sucesso ou fracasso de empresas no ambiente digital.

O primeiro artigo da obra, intitulado "Conteúdo é rei, mas a mídia também faz parte da realeza!", de Carolina Frazon Terra, promove discussão sobre a importância de se traçar uma estratégia de presença e engajamento no ambiente digital com ênfase em três pilares: mídia própria (produzida e administrada pela organização, como blog, site ou perfis em redes sociais), mídia espontânea (resultado do boca a boca gerado por usuários a respeito de assuntos da empresa, sejam eles positivos ou negativos) e mídia paga (campanhas publicitárias, *links* patrocinados, *banners* e anúncios em plataformas de mídias sociais, por exemplo).

Apesar do cadastro e acesso gratuitos das empresas nas mídias sociais, depende-se, cada vez mais, de investimento financeiro e um plano de conteúdo para se obter ampla divulgação e, por consequência, viralização de mensagens, especialmente diante da mudança de diretrizes comerciais das principais redes, como o Facebook, que agora restringe o número de mensagens comerciais de empresas na *timeline* de seus "fãs" para aumentar os anúncios pagos.

Com apoio em estudo da Nielsen, a autora destaca a importância de combinar conteúdo adequado ao público de interesse, perfil com influência na temática trabalhada e

investimento financeiro em anúncios, para conseguir obter sucesso em termos de presença, engajamento e relacionamento na rede. Apresenta, também, exemplos de campanhas de sucesso no ambiente digital ou iniciados nas redes com reflexos na sociedade, como a ação "Oreo Daily Twist", o "enterro do Bentley de Chiquinho Scarpa", a "fanpage da Prefeitura de Curitiba" e o "panelaço contra a Presidente Dilma Rousseff".

No que se refere às publicações impulsionadas, o texto ainda destaca os casos das *fanpages* de Nestlé, Dove e Kit Kat, que contam, respectivamente, com mais de 7,4 milhões, 24 milhões e 25 milhões de *likes*. Os *posts* que envolvem investimento financeiro tendem a ter muito mais repercussão e engajamento se comparados aos que não possuem. Isso se deve ao fato de o alcance e a velocidade da repercussão quase sempre estarem atrelados a "um plano de mídia que acompanhe o conteúdo editorial de qualidade e uma boa influência nas redes". Ou seja, "o conteúdo é rei, mas uma boa estratégia de mídia paga ajuda e muito em manter e destacar essa realeza toda".

Na sequência, Eduardo Villanueva-Mansilla e Karina Pastor analisam a pertinência do Twitter como ferramenta de comunicação corporativa, tendo como foco as interações entre a empresa de telefonia "Movistar Perú" e os usuários da marca, em artigo que recebeu o título "El uso de Twitter y la relevancia de la interactividad en el diálogo con los consumidores: una crítica desde una experiencia de marca en el Perú", apresentado no idioma original em que foi redigido (espanhol).

Os autores avaliaram a conta oficial da Movistar no Twitter durante um mês, com o intuito de verificar se o uso de características do ambiente digital como interatividade, velocidade e ubiquidade geram engajamento com a marca de modo positivo ou negativo. Foram coletados todos os *tweets* que utilizavam "@MovistarPeru" como parte do conteúdo e foi

realizada posterior análise com programas como *GeTweets*, *Tweetlevel*, *Twtrland*, entre outros, que ajudaram a avaliar o nível de participação e popularidade de "observadores", "comentadores", "curadores", "iniciadores de ideias" e "amplificadores", de acordo com a repercussão dos comentários dos usuários com potencial de gerar outros *tweets* sobre o tema.

Verificou-se, por exemplo, que a cada *tweet* publicado pela Movistar, são recebidos sete *retweets* e duas respostas, além de ter a mensagem marcada como favorita por cinco usuários. As respostas por parte da empresa ocorrem principalmente entre 8 horas e 11 horas e entre 12 horas e 18 horas, sendo que o tempo para oferecer retorno aos questionamentos é de 50 minutos. A maioria das postagens populares é sobre tecnologia (74%), com larga vantagem sobre outros temas como eventos, marca e promoções.

Com base na realidade peruana observada, apresenta-se a necessidade de mudança nas metodologias de trabalho aplicadas no ambiente digital, especialmente diante da constatação de que empresas constantemente reforçam o discurso do potencial do Twitter para facilitar o reconhecimento dos interesses dos usuários, mas mantêm uma relação horizontal, reativa, com respostas padronizadas/repetidas para problemas diferentes e baseada na tentativa de controle dos conteúdos debatidos. Além disso, foca sua experiência nos objetivos de venda, redirecionando os usuários para *links* externos ou outra conta (@ SoporteMovistar) quando pessoas precisam de auxílio.

A partir da experiência analisada, os autores recomendam possíveis soluções para os problemas expostos, como, por exemplo: profissionais devem agir mais como curadores, e menos como amplificadores – prática mais frequente nos dias de hoje; a lógica de interação deve ser partilhada, tratando usuários como uma comunidade e não como simples consumidores de mensagens; e

o ambiente digital deve ser usado para alterar sensações negativas e reforçar comentários positivos em relação à marca, evitando tornar o convívio nas redes em um potencializador de crises e reclamações.

Ainda sob uma perspectiva de dispositivos utilizados por empresas no ambiente digital, no terceiro texto, que recebeu o título "CRM Social - A tecnologia impactando na estratégia das organizações virtuais", redigido por Andréa Firmino de Sá e Larissa da Silva Alves, avalia-se o CRM – "importante ferramenta de gerenciamento de relacionamento com o cliente" – como estratégia que precisa ser utilizada em conjunto com mecanismos tecnológicos para gerar competitividade e lucratividade para organizações virtuais.

As autoras aplicaram uma pesquisa qualitativa com colaboradores das empresas "Compra Certa" e "Plusoft". Para isso, entre os meses de outubro e novembro de 2014, realizaram entrevistas em profundidade (com auxílio de roteiro semiestruturado) com os representantes das organizações e identificaram aspectos relativos à transparência e ao possível fortalecimento de relacionamento com clientes propiciados pela tecnologia, especialmente quando se associa o CRM Social e o CRM tradicional. Destaca-se, nessa perspectiva, o *iCostumer*, que possibilita o monitoramento de vinte e cinco redes durante 24 horas, capturando postagens negativas (reclamações) e sugestões dos consumidores, permitindo a análise mais adequada do processo de geração de pedido e venda da empresa.

Após os três artigos iniciais, chega-se à segunda parte da obra, intitulada "Relacionamento com públicos de interesse: oportunidade de diálogo e busca pela compreensão mútua", que, por meio de mais três textos, trata das novas possibilidades de interação propiciadas pelo contexto tecnológico atual, seja no âmbito interno ou externo da empresa.

No primeiro deles (o quarto do e-book), em uma

perspectiva atrelada mais diretamente ao ambiente interno das organizações, Ângela Cristina Salgueiro Marques e Rennan Lanna Martins Mafra apresentam o artigo "Conflitos morais em contextos organizacionais: reconhecimento ideológico, empatia e resistência", em que expõem o problema do convívio entre grupos plurais e indivíduos, observando as estruturas materiais, espaciais e discursivas que possibilitam os vínculos intersubjetivos – muitas vezes marcados por negociações conflituosas – em cenários comunicativos organizacionais.

Os autores promovem a construção de uma abordagem calcada nos conflitos morais no âmbito corporativo, enfatizando como as organizações estruturam as relações de poder entre atores sociais (agentes políticos), privilegiando alguns em detrimento de outros. A injustiça e o sofrimento são frequentes no ambiente de trabalho e, muitas vezes, disfarçadas de valorização das contribuições de colaboradores para perpetuar condições de submissão. Um elogio pode ser utilizado, por exemplo, para evitar debates momentâneos, mas podem comprometer soluções duradouras.

Nos contextos de diálogo e de comunicação das organizações, os conflitos morais geralmente "estão ligados à necessidade de solucionar problemas coletivos a partir da cooperação recíproca que exige uma compreensão mútua acerca dos vários pontos de vista e anseios ligados a tais problemas". O diálogo, no entanto, nem sempre é aplicado da melhor maneira possível, mas possui função importante na compreensão dos conflitos morais nos contextos organizacionais, uma vez que, apesar de todos poderem emitir sua voz, especialmente com as facilidades tecnológicas do contexto atual, "nem todos são convidados a falar, a ter suas opiniões e demandas consideradas e apreciadas pelos outros.

Assim, ter voz não é sinônimo de falar, de ser interlocutor".

Para construir uma ponte entre o ambiente interno, discutido no artigo supracitado, e ambiente externo, que será mais detalhado nos próximos artigos, o quinto texto da obra, redigido por Fátima Delbono, Heitor Pinheiro de Rezende, Luiz Alberto de Farias e Vânia Penafieri, aborda as mudanças provocadas pelo atual contexto tecnológico na comunicação empresarial, destacando aspectos que podem favorecer o fortalecimento da imagem de uma empresa.

O artigo "Digital concreto: fala e significado na comunicação empresarial digital" explicita, por exemplo, as alterações de procedimentos manuais em ações automatizadas de trabalho que reduzem custos de operações e organizam os conteúdos corporativos com auxílio de sistemas intranet e extranet. Ou seja, diante de um cenário de comunicação institucional em constante transformação, ressalta-se a internet como ponte "para o relacionamento entre as organizações, seus públicos de interesse e a sociedade".

Em decorrência dessa dinâmica, adotar ações voltadas para a responsabilidade social torna-se cada vez mais importante, uma vez que os comentários favoráveis oriundos dessas práticas contribuirão para a formação de uma boa imagem da empresa, com aceitação popular e busca por *share of heart* (participação da empresa no coração do consumidor, ou seja, a parte emocional), que potencializa o *share of market* (participação no mercado). Como exemplo, os autores mencionam a empresa Avon, que lançou uma página no Facebook para divulgar as ações em prol da saúde e bem-estar da mulher de seu instituto (Instituto Avon). No ambiente digital, o Instituto mobiliza usuários para ações sociais contra a violência doméstica ou o câncer de mama e, por

consequência, reforça a imagem de organização preocupada com a sociedade.

Nesse sentido, o texto trata das novas tecnologias como importantes recursos para o desenvolvimento de uma comunicação eficiente, responsável por reduzir custos e facilitar relações, agora asseguradas e garantidas no ambiente da Web pelo Marco Civil da Internet, "importante instrumento de promoção da discussão desse assunto de relevância, levando a efeito as adequações necessárias para que a empresa, por meio da tecnologia, não perca a sua função social".

Já em "Organizações, públicos estratégicos e fluxos digitais: novas formas de consumo e de interação por meio da Web", o sexto artigo do e-book, Rafael Vergili, Tiago Agostinho e Jeferson de Carvalho priorizam o contato com o ambiente externo da organização, partindo da premissa de que a distribuição de informações foi alterada a partir do advento da Web para apresentar uma reflexão sobre as mudanças provocadas nas formas de consumo e de interação entre públicos estratégicos e organizações.

A rede possui capacidade de alcance muito mais elevada que o ambiente presencial e carrega três características fundamentais que permitem ampliação dos fluxos de informação: flexibilidade, escalabilidade e sobrevivência. Formada por "nós" (pontos) interconectados, quanto mais arestas ligadas a uma fonte – ou mais *links* associados a uma página – maior a chance de influência daquele ponto, o que altera as configurações de poder.

Se no ambiente presencial o poder se caracteriza por uma capacidade relacional – e não simplesmente um atributo – que permite que determinado indivíduo ou grupo influencie decisões, de maneira assimétrica, sobre os outros; no ambiente digital,

com a multiplicidade de caminhos que dificulta a aplicabilidade de determinadas ações organizacionais, acontece uma transição do conceito de poder tradicional ("poder sobre"), atrelado à estrutura hierárquica, até a sua desconstituição, em que surge o "poder com" (poder partilhado).

Enquanto no século passado a disseminação de informações esbarrava em dificuldades de caráter econômico, uma vez que a replicação de conteúdo tinha um custo fixo associado à quantidade de cópias pretendidas (exemplo: copiar fitas cassete para um colega exigia ter o material original e comprar uma fita virgem para replicar o filme), agora, com a mudança dos átomos para os *bits*, quebra-se a barreira logística da distância, do tempo e da quantidade de cópias e remixagem de conteúdos.

Sem custos associados ao compartilhamento, alteramse profundamente as formas de consumo, recombinação e disseminação de mensagens, possibilitando um arranjo particular, não institucional e colaborativo. Ou seja, um cenário corporativo desafiador, uma vez que o consumo é orquestrado "com a ação de públicos atuantes que produzem informações e interagem diretamente com as organizações".

Nessa perspectiva, os autores discutem as limitações, os desafios e as oportunidades de interação entre empresas e públicos estratégicos por meio da Web para legitimar ações corporativas, com fortalecimento de reputação e consequente aumento da lucratividade.

A partir desse contexto, inicia-se a terceira parte da obra, que recebeu o título "Cultura organizacional e valorização dos profissionais que lidam com tecnologia e comunicação", em que três artigos tratam de possíveis aplicações práticas para empresas e profissionais potencializarem suas atividades utilizando-se do

ambiente digital.

Nesse sentido, para estabelecer um elo entre a segunda parte do livro e as aplicações propostas na terceira parte, apresentase o artigo "Comunicação Organizacional Integrada em Equipes Esportivas: o meio-campo estratégico entre competição e mercado", de Ary José Rocco Júnior, que busca demonstrar, de forma teórica e qualitativa, a importância da construção de uma cultura organizacional adequada em entidades esportivas, promovendo uma filosofia de comunicação integrada que possa gerar valorização de mercado dos principais clubes de futebol do planeta e, por consequência, nos resultados esportivos.

Diante de um vertiginoso crescimento mundial da "Indústria do Esporte", os negócios relacionados às atividades esportivas, como possibilidade de lazer (práticas esportivas) e/ ou entretenimento (consumo dos produtos ligados à indústria), geram contínuo aumento de interesse por parte da população. O Brasil, diretamente envolvido nesse cenário, em especial por sediar os dois maiores eventos globais da área (Copa do Mundo de 2014 e Jogos Olímpicos de 2016), no entanto, apesar do potencial, não atingiu a plenitude no que tange à comunicação organizacional.

Oepisódio se repete inclusive no esporte com mais visibilidade e que interfere na vida social das pessoas, o futebol. Enquanto as principais agremiações do mundo, por meio da modernização da gestão e da comunicação integrada – até mesmo com o uso de novas tecnologias para estreitar o relacionamento com *stakeholders* (públicos de interesse) –, são tratadas como grandes organizações multinacionais, os principais clubes brasileiros sofrem para conseguir patrocinadores.

Por entender que o esporte contribui para a construção

das marcas nos "corações e mentes" dos consumidores de produtos e serviços oferecidos ao mercado pelas organizações, o autor acredita que há um grande potencial a ser explorado no Brasil, especialmente com o investimento em comunicação organizacional, podendo gerar retorno econômico, "excelente performance esportiva e vantajoso posicionamento de sua marca no disputado mercado de consumo do produto futebol".

Ainda na perspectiva do crescimento da "Indústria do Esporte", Alan Queiroz da Costa apresenta o texto "Jogos Digitais, Comunicação e Tecnologia: dos *eSports* ao Nissan GT *Academy*", em que discute a influência dos Jogos Digitais (JDs) na aprendizagem de competências e habilidades para atuais e futuros profissionais de comunicação, gestão e esporte.

Diante de uma persistente cultura de massa, inclusive quando intermediada por artefatos digitais, mas com mudanças profundas nas práticas sociais ligadas ao trabalho e ao lazer, a internet propicia novos formatos de expressão, possibilidades multimídia de difusão das manifestações culturais e interações sociais que se baseiam em uma interface, uma tela, que carrega a formação de identidades diferentes das existentes até então. Os JDs influenciam diretamente nessa mudança de padrão de sociabilidade, em que há uma fusão entre a vida real e o ambiente dos jogos, especialmente devido à extrema qualidade nos gráficos e simulações.

Nesse cenário, surgem novas oportunidades e profissões ligadas aos Jogos Digitais, um mercado que, de acordo com mapeamento detalhado no artigo pelo autor, já passou de duas centenas de milhões de jogadores e deve ultrapassar os 82 bilhões de dólares movimentados em 2015 no âmbito mundial. Fatia considerável desse valor é destinada ao mercado global

de *eSports* (também conhecido como "Esporte Eletrônico" ou "Ciberesporte"), competições de JDs organizados entre profissionais com especialidade em gêneros de jogos como "luta", "tiro em primeira pessoa", "tempo real" e "arena de combate *online* para vários jogos".

O último gênero mencionado é mais famoso como MOBA (*Multiplayer Online Battle Arena*) e recebe atenção especial do autor, com apresentação dos números de participantes (ciberatletas) em torneios, como dos jogos *League of Legends* e *DotA 2*, além das movimentações financeiras ocorridas no mercado. Também é exposta uma comparação com a realidade brasileira, com discussão mais aprofundada sobre o interesse que esse universo provocou em profissionais de diferentes áreas, que agora precisam se atualizar adequadamente para lidar com um processo de virtualização em que o esporte não é mais apenas uma prática corporal, uma vez que se torna polissêmico, com "atletas de sofá" submetidos a treinamentos intensos – no ambiente *online* – como o de competidores tradicionais.

Por fim, diante da discussão sobre a valorização profissional para lidar mais adequadamente com as novas tecnologias, expõese o artigo "Branding Pessoal", de Márcia Auriani, que discute a busca pela valorização da "marca pessoal", especialmente por meio da exposição de sua missão, visão e valores, juntamente com "uma estratégia individual para atrair e desenvolver contatos e relacionamentos interessantes do ponto de vista pessoal e profissional".

A autora defende que, diante de um cenário de crescente competição entre profissionais, em que há cada vez mais exigências para se ocupar uma vaga no mercado de trabalho, por exemplo, essa gestão da marca pessoal é condição *sine*

qua non para o entendimento de sua essência no contexto mercadológico, diferenciando-se de concorrentes e, a partir daí, obtendo vantagens competititivas para desenvolver sua carreira e ser incluído na gestão de marcas de empresas e produtos, com experiência na aplicação de um plano estratégico de marketing para uma presença sólida no ambiente digital.

De modo geral, por meio dos nove artigos descritos acima, o e-book "Comunicação, mercado e tecnologia", uma iniciativa do grupo de pesquisa Comertec, da Universidade Federal do Amapá, organizado por Cláudia Maria Arantes de Assis, Jefferson Ferreira Saar e Rafael Vergili, e publicado pela Edunifap (Editora da Universidade Federal do Amapá), busca oferecer um panorama – com diferentes perspectivas: mercadológica, institucional, política e esportiva, por exemplo – do atual contexto tecnológico e das principais alterações provocadas pela popularização do uso do ambiente digital por diversos *stakeholders* (públicos de interesse), que, por sua vez, estão cada vez mais inquietos por interações com as empresas que admiram ou que desejam criticar.

Parte I

Estrutura tecnológica e exemplos de sucesso/fracasso

Conteúdo é rei, mas a mídia também faz parte da realeza!

Carolina Frazon Terra4

O presente artigo visa discutir a importância de se traçar uma estratégia de presença e engajamento digitais baseada nos pilares das mídias própria, paga e espontânea. Com isso, em primeiro lugar, a ideia é discutir tais conceitos; em seguida, especular sobre uma possível receita de sucesso no meio digital, sobretudo das redes sociais *online* (conteúdo + influência + \$); e apresentar exemplos reais de conteúdos que receberam atenção dos usuários de mídias sociais, foram viralizados, e daqueles que foram impulsionados versus os que não receberam investimento financeiro.

Foi-se o tempo em que as plataformas de mídias sociais eram gratuitas para as marcas. O cadastro e a entrada, sim, em sua maioria das vezes, é grátis para as organizações que querem estabelecer sua presença, mas a divulgação ampla depende de investimento financeiro, além de um plano de conteúdo também.

Pelo volume de fãs que o Facebook (umas das principais, senão a principal rede social *online*) possui, a plataforma acaba se tornando atrativa para as marcas, uma vez que ao curtir conteúdos de empresas, outros amigos conseguem visualizar tais curtidas. Essa possibilidade de visualização por parte dos amigos dos usuários gera uma espécie de "boca-a-boca" e geração de tráfego, o que tornam os *likes* uma nova moeda para as organizações.

Com a diminuição do alcance orgânico das fanpages (ou

4. Doutora, mestre e especialista em Interfaces Sociais da Comunicação pela ECA-USP. Formada em RP (UNESP/Bauru). Consultora e pesquisadora de mídias sociais. Docente de pósgraduações (ECA-USP, FIA e FAAP) E-mail: carolinaterra@uol.com. br

5. Segundo informações do próprio Facebook, alcance orgânico é o total de pessoas únicas que um post não pago consegue atingir. Já o alcance pago é o total de pessoas únicas atingidas resultado de anúncios feitos. Disponível em: https://www.facebook.com/help/285625061456389. Acesso em 13/03/2015.

páginas de marca) determinada pelo Facebook, há quase uma obrigatoriedade por parte das organizações de investimento não só na aquisição de base de fãs, como também em seu engajamento. Para fazer uma simples divulgação corporativa no Facebook, é preciso combinar investimento, conteúdo relevante e de interesse do usuário e engajamento deste com a *fanpage* e com os seus posts.

O que antes era possível levando-se em consideração a base de fãs de uma organização no Facebook, por conta dessa mudança anunciada, o volume de pessoas impactadas diminuiu drasticamente. A mudança se deu para que a linha do tempo (timeline) dos usuários não ficasse repleta de mensagens comerciais. Portanto, para se atingir a audiência desejada, a orientação é investir em anúncios pagos.

Brian Boland (2014, *online*), executivo do Facebook, em resposta às perguntas dos usuários sobre a diminuição do alcance orgânico⁵, rebateu:



Agora há muito mais conteúdo sendo produzido do que tempo para consumi-lo. Em média, existem 1.500 histórias que poderiam aparecer no seu Feed de notícias a cada vez que você se conecta ao Facebook. Para pessoas com muitos amigos ou que curtem muitas Páginas, pode haver até 15.000 histórias em potencial em cada acesso à plataforma.

Conclusão: conteúdo é fundamental, mas uma estratégia de mídia também se faz necessária.

Assim, vale entendermos os conceitos de mídias própria, paga e espontânea.

Mídia própria, mídia espontânea e mídia paga

As organizações que querem ter sua presença e engajamento junto às suas audiências nas redes sociais digitais⁶ precisam entender o tripé: mídia própria, mídia espontânea e mídia paga. O site Digital Intelligence Today⁷ acrescentou a essa tríade o conceito de mídia compartilhável que, a nosso ver, estaria contido na ideia de "mídia espontânea".

A mídia própria é aquela produzida, administrada ou gerida pela organização. No caso do ambiente digital, estamos falando de um *website*, de um *blog*, dos seus perfis em sites de redes sociais etc.

A mídia espontânea representa as aparições da marca, seus produtos e serviços nas mídias sem que tenha sido paga. Nas mídias sociais, é resultado do boca a boca dos usuários e provavelmente advindo de esforços de comunicação promovidos pela organização ou, nos piores casos, originários de crises em que a organização possa estar envolvida. Tal tipo de mídia conta com um adicional em relação às mídias ditas tradicionais: o conteúdo gerado pelo usuário que, no caso da figura abaixo, é considerada a mídia compartilhável.

- 6. Estamos adotando nesse artigo os termos "redes sociais digitais", "redes sociais online" e "sites de redes sociais" como sinônimos.
- 7. Disponível em: http://digitalintelligencetoday.com/wp-content/uploads/2010/12/Media.png. Acesso em 12/03/2015.



Figura n. 1 – Quadrante Mídia Própria, Paga, Espontânea e Compartilhável, 20108.

Como afirmamos (TERRA & CARVALHO, 2014, p. 87) em outra ocasião:

PP

O motor que conduz as redes sociais é o boca a boca, forma de comunicação antiga e existente desde que o homem se encontra organizado em grupos. Porém, não se restringe a ele. Podemos dizer também que os influenciadores/formadores de opinião, a capacidade de interação, a possibilidade facilitada de participação e autoexpressão dos indivíduos são pilares que norteiam as mídias colaborativas.

8. Quadrante baseado em Digital Intelligence Today (2010), disponível em: http://digitalintelligencetoday.com/wp-content/uploads/2010/12/Media.png. Acesso em 12/03/2015.

A mídia paga, por fim, é todo o esforço pago pela organização, como os anúncios nas plataformas de mídias sociais, *banners* e outros formatos em sites, links patrocinados, comerciais e campanhas de publicidade veiculadas nos veículos, entre outros.

A figura a seguir demonstra a trinca conhecida, em inglês, como POEM (paid, owned e earned media ou, em português, mídias paga, própria e espontânea/ganha).

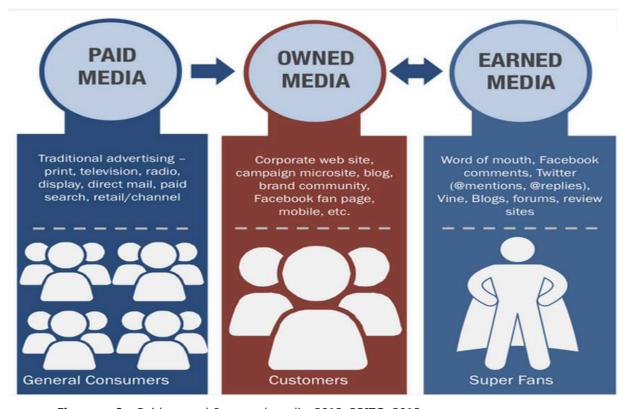


Figura n. 2 – Paid, owned & earned media, 2013. BRITO, 2013.

A "receita de sucesso" nas mídias digitais reside, diante das referências observadas, na combinação entre os três pilares, conforme nos ensina Lusk (2014, *online*), com a configuração a seguir (vide fig. 3):

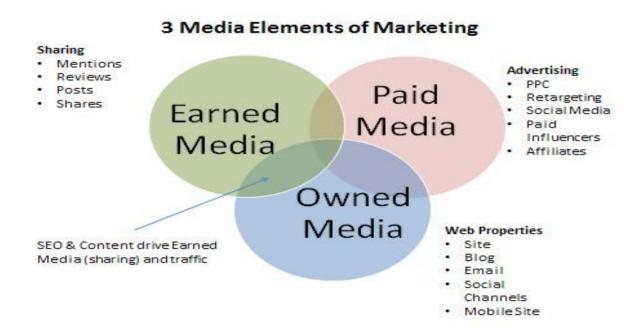


Figura n.3 – Três elementos de mídia do Marketing. LUSK (2014).

A imagem n. 3 indica os produtos de cada um dos pilares do composto de mídia. Iniciando-se pela mídia espontânea (earned media), podemos dizer que se configuram como mídia ganha as menções, resenhas, postagens e compartilhamentos conseguidos nas mídias sociais. A mídia paga (paid media) caracteriza-se pelos anúncios nas plataformas de mídias sociais, retargeting⁹, anúncios do tipo pay-per-click (PPC ou em uma tradução livre, pagos pelo clique), influenciadores pagos para fazer as postagens e programas de afiliados. A mídia própria representa as propriedades digitais das marcas: sites, blogs, e-mail, canais sociais, site móvel (ou mobile) e cujo conteúdo é de inteira responsabilidade da organização.

Entre a mídia ganha e a mídia própria (ainda nos referindo à fig. 3), temos modalidades de comunicação como o SEO

9. Retargeting vem do inglês 'target' (alvo) e significa atingir ou tentar novamente em um alvo que já foi anteriormente apontado, isto é, impactar um usuário uma outra vez com uma ação de comunicação dirigida tendo como base seu histórico de navegação.

(search engine optimization, ou numa tradução livre, otimização dos mecanismos de busca). Um site otimizado é melhor posicionado nos resultados de uma busca no motor de busca e tem mais chances de ser clicado. O SEO pode auxiliar na mídia espontânea, por aparecer para os usuários que tenham interesse em determinando termo ou têm certo perfil, além de ajudar na geração de tráfego. Se o conteúdo for relevante para aquele usuário atingido, há uma probabilidade de que ele o compartilhe ou recomende para a sua rede de contatos.

Sobre a questão da recomendação, endosso ou compartilhamento, destacamos o estudo feito pela Nielsen¹⁰ (2013) que aponta, segundo a figura 4 abaixo, que as três maiores fontes de confiança de um consumidor são: recomendações de pessoas conhecidas (84%), seguidas pelos sites das marcas (69%) e pelas opiniões de consumidores postadas *online* (68%). Dois dos três itens de destaque (opiniões de pessoas conhecidas e de consumidores *online*) se configuram como mídia espontânea com possibilidades de serem compartilháveis.

Quanto às formas repelidas pelos consumidores ou com menor grau de confiança, notamos os *banners* e anúncios que, em nossa visão, representam o marketing de interrupção, isto é, impactam o usuário e o obrigam a parar/interromper o que estão fazendo para absorver seu conteúdo. Muitas vezes, são vistos como desserviços para as marcas, uma vez que os usuários têm a postura de imediatamente fechá-los ou ignorá-los ao terem contato com ele.

O estudo Nielsen Global Survey of Trust in Advertising é feito anualmente em mais de 50 países e entrevista cerca de 25 a 30 mil consumidores na internet. Para mais informações consultar: http://www. nielsen.com/content/ dam/corporate/ us/en/reportsdownloads/2013%20 Reports/Nielsen-Global-Trust-in-Advertising-Report-September-2013. pdf, p. 15.

FORM OF ADVERTISING	2013	2007	DIFFERENCE 20 VS. 2007
Recommendations from people I know	84%	78%	6%
Branded websites	69%	60%	9%
Consumer opinions posted online	68%	61%	7%
Editorial content such as newspaper articles	67%	*	*
Ads on TV	62%	56%	6%
Brand sponsorships	61%	49%	12%
Ads in newspapers	61%	63%	-2%
Ads in magazines	60%	56%	4%
Billboards and other outdoor advertising	57%	*	*
Ads on radio	57%	54%	3%
Emails I signed up for	56%	49%	7%
Ads before movies	56%	38%	18%
TV program product placements	55%	×	*
Ads served in search engine results	48%	34%	14%
Online video ads	48%	*	*
Ads on social networks	48%	*	*
Display ads on mobile devices	45%	*	*
Online banner ads	42%	26%	16%
Text ads on mobile phones	37%	18%	19%

Source: Nielsen Global Survey of Trust in Advertising, Q3 2007 and Q1 2013 *Not included in the Nielsen 2007 Global Survey

Fig. n.4 – Comparação entre os anos de 2007 e 2013 em relação ao grau de confiança nos formatos de comunicação. In: GLOBAL trust in advertising and brand messages, 2013, p. 6

O estudo da Nielsen, acima, indica que as recomendações de conhecidos e opiniões de consumidores postadas *online* estão entre as formas de maior confiança dos consumidores. Tais informações podem, possivelmente, impactar nas decisões de compras de consumidores e seus pares, assim como na percepção e imagem que tenham a respeito das marcas, produtos, serviços e organizações em geral.

Vale destacarmos deste mesmo estudo, observações acerca da segunda colocação na preferência ou na confiança dos usuários em relação às formas de comunicação, os *websites* das marcas. Apesar da consolidação das mídias sociais, os consumidores continuam confiando nas propriedades oficiais das marcas, ou seja, em parte da mídia própria. Muitas das organizações ou passaram a dedicar-se muito mais à presença digital em sites de redes sociais ou negligenciaram o seu maior ativo digital: o seu próprio website institucional. No entanto, esse não é o objetivo desse artigo. Porém, lançamos a discussão a fim de refletirmos sobre ela ao pensarmos nas estratégias de presença e relacionamento digitais.

Vê-se que a sintonia entre os três pilares (mídias paga, própria e espontânea) faz com que se obtenham resultados junto às audiências. O Guia de Boas Práticas do IAB (2013, p. 21) reforça exatamente isso:

(...) O uso de métricas em Social Media Advertising deve sempre visar a compreensão do ganho total da sinergia dos três tipos de mídia em comparação ao investimento realizado na produção da Owned Media e do custo de divulgação representado pela Paid Media. Portanto, controle sobre os resultados obtidos via Earned Media é a chave para se compreender o custo-benefício de uma campanha que utilize mídias sociais. Logo, toda compra de Paid Media que esteja atrelada a expectativa de multiplicação de resultados via Earned Media deve ser realizada apenas quando há a possibilidade de obtenção de dados seguros e imparciais sobre a divulgação espontânea subsequente na rede social utilizada.

E para ilustrar o que defendemos aqui sobre a sinergia entre mídias própria, paga e espontânea, apresentaremos, a seguir, alguns casos que se valem de tal combinação.

Receitas de sucesso: conteúdo + influência + \$

Embora saibamos que não existem receitas previamente prontas ou verdades absolutas para se lidar com as grandes plataformas de mídias sociais, observa-se que as marcas de sucesso em termos de presença, engajamento e relacionamento são aquelas que fazem uso da seguinte equação: bom conteúdo (que tenha conexão e afinidade com o seu público alvo ou audiência + perfil com influência e relevância na temática que trabalha e defende + investimento financeiro em anúncios e outros formatos pagos.

Assim sendo, selecionamos alguns exemplos que vão ao encontro dessa fórmula.

11. Disponível em: http://www.oreo.com/dailytwist/. Acesso em 16/03/2015.

Oreo

Uma das marcas que aposta na combinação relevância, volume de usuários e investimento é Oreo. Durante um ano, a marca fez um post por dia, colocando o seu biscoito como protagonista das postagens e se valendo de algum gancho de conteúdo ou data especial. A ação, nomeada de Oreo Daily Twist¹¹, rendeu à marca a premiação Facebook Awards¹², concedida pela própria plataforma de mídia social e uma repercussão espontânea enorme (tanto em mídia tradicional quanto nos "corredores" digitais).

12. Disponível em: https://www.facebookstudio.com/gallery/submission/oreodaily-twist. Acesso em 16/03/2015.

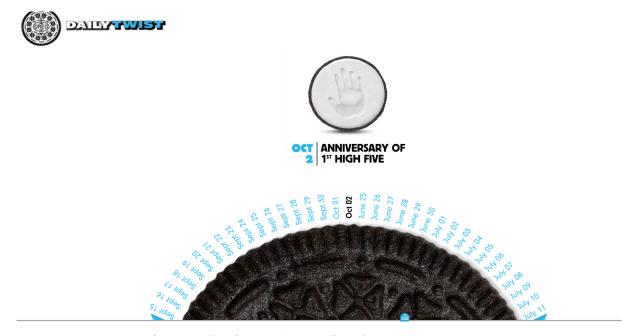


Fig. n.5 – Site da ação Oreo Daily Twist.

O enterro do Bentley de Chiquinho Scarpa

O polêmico enterro do carro Bentley¹³ (avaliado em R\$ 1,5 milhão) por Chiquinho Scarpa também chamou a atenção dos usuários de redes sociais e imprensa em 2013. A campanha, assinada pela Leo Burnett Tailor Made, foi bronze na categoria Lions Health, de publicidade e saúde do renomado e ovacionado Festival de Cannes. Depois de fazer um *teaser*, cavar um enorme buraco em seu jardim e ter ganhado a atenção de todas as mídias, o milionário desvendou a polêmica no dia e horário marcados para o enterro: a ação era para promover a doação de órgãos e tecidos, uma parceria entre o governo federal e a Associação Brasileira dos Transplante de Órgãos.

13. Disponível em: http://exame.abril.com. br/marketing/noticias/enterro-do-bentley-e-um-dos-destaques-do-brasil-em-cannes. Acesso em 16/03/2015.



Fig. n.6 – Post na fanpage de Chiquinho Scarpa¹⁴ com a solução do mistério do enterro do carro.

14. Fanpage de Chiquinho Scarpa. Disponível em: https://www.facebook.com/ChiquinhoScarpa/photos/a.18270219178 8858.48459.1657411034 84967/58485128490727 8/?type=1. Acesso em 16/03/2015.

Prefeitura de Curitiba

A fanpage da Prefeitura de Curitiba, mais conhecida como "Prefs", costuma ter êxito em seus conteúdos e os resultados

aparecem sob a forma de curtidas, compartilhadas e comentários, um dos índices do engajamento em mídias sociais.

Recentemente, a Prefs lançou uma ação – Kids of Curitiba¹⁵ - inspirada em uma fanpage muito comentada e de extrema visibilidade nos Estados Unidos, a Humans of New York³⁸ que, até o fechamento deste artigo, contabilizava mais de 12 milhões de *likes*. A ideia da Prefeitura de Curitiba é estimular que seus próprios cidadãos gerem conteúdo para os perfis de mídias sociais da instituição, sendo reconhecidos por esta e premiados com a publicação de suas histórias nas redes sociais *online*. A moeda de troca aqui é o reconhecimento em uma fanpage ou nos perfis da Prefeitura que têm grande visibilidade não só entre os moradores da capital paranaense, como também aos que seguem seus perfis de mídias sociais pelo conteúdo bem humorado, informativo e inusitado que geram. O cidadão envia a foto e a história do seu filho e "concorre" a uma publicação na fanpage da Prefs, que reúne quase 500 mil *likes*.



Fig. n.7 – Postagem na fanpage da Prefeitura de Curitiba¹⁷ sobre o projeto "Kids of Curitiba".

15. Crianças de Curitiba, em português. Disponível em: https:// www.facebook.com/ PrefsCuritiba/photos/a. 516441535066322.10737 41830.515514761825666 /859811437395995/?typ e=1&theater. Acesso em 16/03/2015.

16. Humanos de Nova Iorque, em português. Disponível em: https://www.facebook.com/humansofnewyork. Acesso em 16/03/2015.

17. Postagem sobre o Kids of Curitiba. Disponível em: https://www.facebook.com/PrefsCuritiba/photos/a. 516441535066322.1073741830.515514761825666/859811437395995/?type=1&theater. Acesso em 16/03/2015.

18. Trata-se de uma manifestação coletiva e popular com caráter de protesto que se caracteriza pelo barulho imenso gerado utilizando-se de utensílios domésticos.

Panelaço¹⁸ contra a Presidenta Dilma Rousseff

Diante de um consumidor/cidadão/usuário empoderado pelas mídias sociais e sua possibilidade de expressão, até mesmo os governantes do mais alto escalão da política se veem obrigados a prestar contas à população ou até mesmo fazer uso das redes sociais *online* para se pronunciarem.

Motivados por movimentos virais nas redes sociais digitais, os cidadãos brasileiros foram convidados a fazer um "panelaço" durante um pronunciamento em rede aberta de TV da Presidenta da República, Dilma Rousseff, no dia 07 de março de 2015.

A ação que se iniciou nas redes online e tomou as casas das pessoas foi denominada de "panelaço" pois contou efetivamente com barulhos dos cidadãos batendo panelas, soprando apitos, gritando vaias, tocando buzinas e piscando as luzes de suas residências. O assunto entrou nos *trending topics* mundiais do Twitter, gerou repercussões, manifestações e debates em diversas plataformas de mídias sociais. No domingo seguinte, no dia 15 de Março de 2015, durante o pronunciamento dos Ministros da Justiça, José Eduardo Cardozo e do Secretário-Geral da Presidência da República, Miguel Rossetto, o mesmo aconteceu: panelaço enquanto ambos discursavam na TV.



Fig. n.8 – Postagem da revista Veja¹⁹ sobre o panelaço de 15/03/2015 durante os pronunciamentos dos Ministros de Estado.

O ex-Ministro do Supremo Tribunal Federal, Joaquim Barbosa, ao comentar sobre os pronunciamentos em seu perfil de Twitter afirmou que quem deveria ter se dirigido à população deveria ter sido a Presidenta e não os Ministros.

19. Disponível em: https:// twitter.com/VEJA/ status/5772302922447011 85. Acesso em 16/03/2015.



20. Disponível em: https://twitter. com/joaquimboficial/ staus/577239051490746370. Acesso em 16/03/2015.

Fig. n.9 – Tuíte de Joaquim Barbosa²⁰ sobre o pronunciamento dos Ministros de Estado em 15/03/2015.

O tuíte teve praticamente dez vezes mais repercussão (mais de 8 mil retuítes e mais de 7 mil curtidas) que a postagem de uma das revistas de maior circulação no País, a Veja, conforme reproduzimos abaixo.



Fig. n.10 – Tuíte da revista Veja²¹ sobre Joaquim Barbosa e o pronunciamento dos Ministros de Estado em 15/03/2015.

21. Disponível em: https://twitter. com/ VEJA/ status/5772581071701196 80. Acesso em 16/03/2015. tus/577258107170119680. Acesso em 16/03/2015.

A conclusão a que se pode chegar, diante dos exemplos dados, é que a viralização de um conteúdo depende da fórmula: sua qualidade + influência e relevância de quem o está disseminando e, se possível, de um plano de mídia que acompanhe a tudo isso. No caso do ex-Ministro Joaquim Barbosa, a sua fama e popularidade nas redes faz com que suas falas e opiniões ganhem extrema reverberação nas redes e sejam, inclusive, utilizadas como trechos de depoimentos pela imprensa. O que é dito nas redes se torna público e de uso coletivo, por exemplo, da imprensa que se vale dessas expressões como "aspas" de suas matérias e reportagens.

Vejamos, a seguir, alguns exemplos de publicações claramente impulsionadas com investimento financeiro a fim

- **22.** Fanpage da Nestlé. Disponível em: https://www. facebook.com/Nestle. Brasil?fref=photo. Acesso em 16/03/2015.
- 23. Postagem com investimento. Disponível em: https://www.facebook.com/Nestle. Brasil/photos/a.2335377 13440920.54322.2072751 36067178/654912844636 736/?type=1. Acesso em 16/03/3015.
- 24. Postagem sem investimento. Disponível em: https://www.facebook.com/Nestle. Brasil/photos/a.2335377 13440920.54322.2072751 36067178/654903057971 048/?type=1. Acesso em 16/03/2015.

de compararmos sua performance em relação a conteúdos não promovidos.

Exemplos de publicações impulsionadas

Selecionamos três marcas conhecidas e extraímos postagens de suas fanpages que acreditamos estarem com e sem investimento financeiro. O resultado é uma diferença bem notável em número de curtidas, comentários e compartilhamentos. O exercício feito aqui, sem fins científicos, é apenas para ilustrar as diferenças de engajamento entre uma publicação que recebeu investimento versus àquela em que não houve dinheiro, apenas publicou-se e esperou-se o resultado orgânico.

Nestlé, fanpage com mais de 7,4 milhões de likes²²

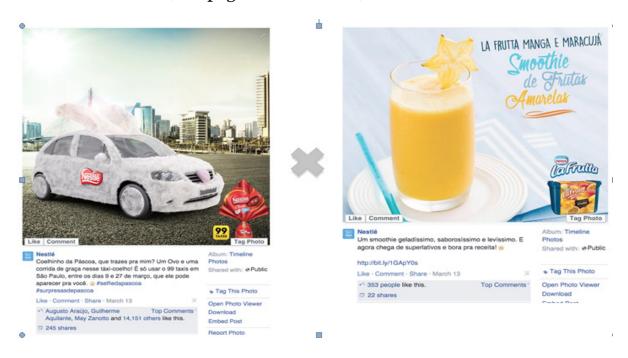


Fig. n.11 e 12 – Post com investimento²³ (mais de 14 mil likes, 245 compartilhamentos) e sem²⁴ (353 likes e 22 compartilhamentos).

O que se nota é que sem investimento em engajamento no post, a publicação tem um alcance bem inferior ao post promovido com dinheiro.

25. Fanpage da Dove. Disponível em: https://www.facebook. com/DoveBr?fref=photo. Acesso em 16/03/2015.

Dove, fanpage com mais de 24 milhões de likes²⁵

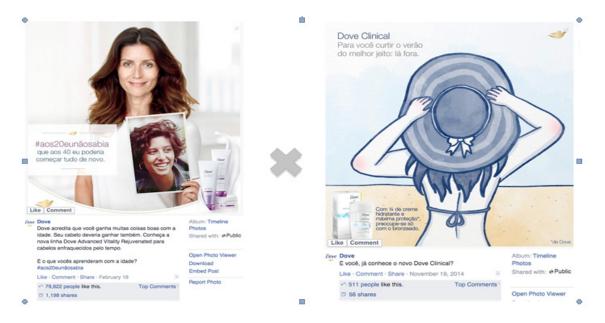


Fig. n.13 e 14 – Post com investimento²⁶ (mais de 79,8 mil likes, 1196 compartilhamentos) e sem²⁷ (511 likes e 56 compartilhamentos).

O mesmo que observamos na fanpage de Nestlé se repete com a marca Dove: posts promovidos ou impulsionados como dinheiro se destacam mais que os posts que não receberam investimento.

- 26. Postagem com investimento. Disponível em: https://www.facebook.com/DoveBr/photos/a.338245169634 904.1073741825.2282298 33969772/667657966693 621/?type=1. Acesso em 16/03/2015.
- 27. Postagem sem investimento. Disponível em: https://www.facebook.com/DoveBr/photos/a.338245169634904.1073741825.228229833969772/616393961820022/?type=1. Acesso em 16/03/2015.

Kit Kat, fanpage com mais de 25 milhões de likes²⁸

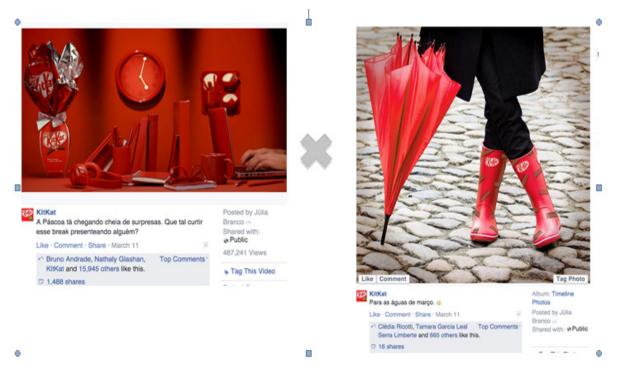


Fig. n.15 e 16 – Post com investimento²⁹ (mais de 15,9 mil likes, 1488 compartilhamentos) e sem³⁰ (665 likes e 16 compartilhamentos).

- 28. Fanpage de Kit Kat. Disponível em: https://www.facebook. com/kitkatbrasil/likes. Acesso em 16/03/2015.
- 29. Postagem com investimento. Disponível em: https://www.facebook.com/video.php?v=810238249057947. Acesso em 16/03/2015.
- 30. Postagem sem investimento. Disponível em: https://www.facebook.com/kitkatbrasil/photos/a.28 2736418474802.69423.268 769146538196/810208852 394220/?type=1. Acesso em 16/03/2015.

Em Kit Kat, a história se repete e isso se sucederá em todas as marcas que ora investem em engajamento de posts, ora os deixam sem investimento financeiro.

Portanto, infelizmente, não se conseguem grandes alcances e repercussões, enquanto fanpages ou usuários corporativos/ organizacionais, se não nos valermos de um plano de mídia que acompanhe o conteúdo editorial de qualidade e uma boa influência nas redes.

Por fim...

Depois de encontrar subsídios nas pesquisas bibliográficas, nas observações de campo e dados obtidos no mercado, chegamos a conclusão de que o conteúdo de qualidade ou bem recebido pelos usuários de mídias sociais potencializado pelo investimento de mídia acelera e amplia o seu alcance e contribui para o alcance espontâneo. As três premissas aqui são verdadeiras:

- Conteúdo ruim/fraco + investimento = resultado ruim
- Conteúdo bom + investimento = resultados bons
- Conteúdo bom sem investimento = resultados rasos ou ruins

Em tempos de mídias digitais em foco e plataformas de social media se comportando como veículos de divulgação tradicionais, é muito difícil que uma organização sem investimento consiga ser popular ou tenha alcance e quantidade sem orçamento dedicado para isso. Não estamos falando de algo impossível de ser atingido, mas de extrema dificuldade para se alcançar. Até os pequenos negócios são orientados pelas plataformas a fazerem investimentos menores para atingirem suas audiências e se relacionarem com elas.

Como ideal, Brito (2013, *online*) corrobora com o nosso pensamento e, assim como no *mix* de comunicação integrada, é na sintonia entre os canais próprios, pagos e espontâneos que as marcas conseguirão alcançar seus consumidores e/ou audiências onde estes estão, como e quando eles querem, independente do canal, meio ou dispositivo, *on* ou *off-line*.

A escolha pelo caminho orgânico, pago ou misto depende da estratégia da marca, mas também dos objetivos daquela determinada campanha para cada contexto, lugar e plataforma mais adequada.

Conteúdo interessante, relevante e prestador de serviço para o usuário é fundamental e imprescindível, mas a forma de abordagem para se atingir e criar a necessidade nessa audiência é, em nossa opinião, aquilo que vai diferenciar uma campanha de êxito daquela que não alcançou as expectativas da organização.

Há uma corrente, que também não foi nosso objetivo discutir aqui, que defende o *inbound marketing*³¹ como forma de atrair consumidores e usuários por meio de estratégias de conteúdo. Também acreditamos nessa possibilidade, uma vez que o *inbound* se vale, resumidamente de:

- Gerar tráfego qualificado por meio da otimização para que se tenham melhores palavras-chave;
- Buscar e adentrar conversas na rede que tenham relação com o seu mercado, segmento, público;
- Entender como transformar o seu tráfego em consumo, ao longo do tempo;
- Acompanhar, medir, avaliar, analisar os próprios esforços e do mercado (concorrência) a fim de entender se a estratégia está dando certo.

Porém, como afirmamos acima, não é nossa intenção detalhar a estratégia de *inbound marketing* aqui nesse artigo, sendo tema, inclusive, para um artigo inteiro e dedicado a isso. Deixamos aqui apenas como reflexão e alternativa, não descartando jamais, a importância da estratégia combinada de mídias própria, paga

31. Em uma tradução livre, marketing dentro das fronteiras, isto é, usando as propriedades digitais da organização para gerar conteúdo de qualidade que atraia usuários e os converta, mais tarde, em consumidores.

e espontânea.

Terminando o artigo aqui como o começamos, afirmamos que: o conteúdo é rei, mas uma boa estratégia de mídia paga ajuda e muito em manter e destacar essa realeza toda.

Referências

BOLAND, Brian. **Alcance orgânico no Facebook: suas dúvidas respondidas.** In: Facebook for business. Disponível em https://www.facebook.com/business/news/BR-Alcance-organico-no-Facebook-suas-duvidas-respondidas. Acesso em 13/03/2015.

BRITO, Michael. Your Content Strategy: Defining Paid, Owned and Earned Media. Disponível em: http://blog.hootsuite.com/converged-media-brito-part-1/. Acesso em 12/03/2015.

GLOBAL trust in advertising and brand messages. Setembro de 2013. NIELSEN GLOBAL ONLINE CONSUMER SURVEY. Disponível em: http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2013%20Reports/Nielsen-Global-Trust-in-Advertising-Report-September-2013.pdf. Acesso em 12/03/2015.

GUIA de boas práticas de social media IAB. 2013. Disponível em: http://iabbrasil.net/portal/wp-content/uploads/2013/11/guia_boas_praticas_social_media.pdf. Acesso em 12/03/2015.

LUSK, John. **How to Define and Use Paid, Owned and Earned Media**. 21/01/2014. Disponível em: http://www.huffingtonpost.com/john-lusk/how-to-define-and-use-pai_b_4634005.html. Acesso em 12/03/2015.

TERRA, Carolina Frazon & CARVALHO, Eric de. **Street art, da margem ao mainstream: o grafite no ambiente digital como técnica de branding**. Revista Líbero – São Paulo – v. 17, n. 33 A, p. 85-90, jan./jun. de 2014.

El uso de Twitter y la relevancia de la interactividad en el diálogo con los consumidores: una crítica desde una experiencia de marca en el Perú

Eduardo Villanueva-Mansilla³² Karina Pastor³³

32. M.A. Comunicaciones; PhD. candidato (Ciencia Política, PUCP); profesor asociado, departamento de Comunicaciones, Pontificia Universidad Católica del Perú. Autor Corresponsal (evillan@ pucp.pe).

33. Licenciada en Publicidad. Directora de Comunicación Visual, Brand Geeks, Perú (karypastor@gmail.com).

El surgimiento de los medios sociales ha creado una demanda de mayor contacto entre las marcas y sus clientes, o potenciales clientes, tal como la dinámica que se produce entre personas en estos medios lleva a mayor intensidad y variedad de intercambios comunicacionales. Medios sociales como Facebook o Twitter son presentados como alternativas de primera calidad para facilitar una relación estrecha y comprometida entre consumidores y productores; se crea la posibilidad de horizontalizar un aspecto de la relación entre aquellos que normalmente solo pueden observar el desarrollo de los productos o que son inevitablemente, parte subordinada en una relación necesariamente asimétrica. buscando así una relación mucho más cercana de la marca con sus consumidores.

Eso es un punto particularmente importante: en un mercado de oferta, el productor tiene muchas más rutas para tomar control de la relación que el consumidor, debido a que los servicios o productos responden simultáneamente a los intereses de los consumidores pero también a las capacidades de los productores.

En un mercado como el de la telefonía móvil, comprar un dispositivo o escoger un plan de servicio requiere escoger entre ofertas diversas pero que no necesariamente responden a los intereses específicos de cada consumidor; dado que cambiar de operadores implica costos, muchas veces es el consumidor el que subordina sus intereses a la oferta.

Al mismo tiempo, la relación entre el consumidor y el proveedor, tradicionalmente bajo el completo control del segundo, cambia con la adopción de medios sociales. Una primera constatación: usar un medio que no es controlado por completo por una de las partes implica aceptar las condiciones de acción que un nuevo actor plantea a las partes de la relación. Un proveedor y un consumidor tendrán que aceptar que las reglas de uso de Facebook exigen ciertas formas de actuar y ciertos límites para la interacción.

Esto require reconocer la naturaleza del medio y cómo configura la interacción entre las partes; y a su vez, cómo dicha interacción puede afectar, positiva o negativamente, la relación entre el proveedor y el consumidor. Para ello, el caso de Twitter parece particularmente interesante.

Twitter se define a sí mismo como "una red de información en tiempo real que conecta a sus usura con las últimas noticias, ideas, opinions y noticia sobre temas que se encuentran interesantes" (TWITTER, 2013). Esto se realiza mediante la publicación de tweets, mensajes de hasta 140 caracteres, a través de cuentas de usuarios. Papacharissi y de Fatima Oliveira (2012, p. 268) proponen que Twitter es "a complex and networked system of social awareness ... blurring boundaries between information, news, and entertainment".

Dada la gran cantidad de usuarios y posts generados por ellos,

46

podemos afirmar que Twitter es una plataforma de comunicación rápida, ubicua, personalizada, y también efímera. Como dicen Kwon y Sung (2011, p. 5),



Twitter consumers instead can interact individually with brands but often with little contact between pools of followers. Twitter followers may be more interested in what a brand wants to communicate rather than what fellow admirers of the brand have to say.

Bajo estas características, la pregunta es qué de interés y beneficio puede tener usar Twitter para una empresa, y como la ubicuidad, velocidad y quizá la interactividad de la comunicación realizada por este medio favorece, o desfavorecen, la comunicación corporativa / empresarial. Varios autores sostienen que es posible usar Twitter, a nivel individual, para construir una marca personal o encontrar trabajo (EVANS, 2009), y a nivel corporativo, para la "escucha social", es decir para apreciar lo que el colectivo de los usuarios congregados en Twitter piensan sobre una marca, producto o servicio (SEARCH CRM, 2013), generándose insights sobre los clientes. En todo caso, está claro que Twitter se postula como medio interactivo, lo que siguiendo a Kiousis (2002) implicaría un entorno en el que se facilita el intercambio recíproco de información, y donde además los usuarios perciben la experiencia como cercana o idéntica a la comunicación interpersonal presencial. Nótese el énfasis que ponemos a recíproco: la posibilidad de considerarse como un igual es clave para entender Twitter. Similares propuestas son consideradas por Rafaelli (1998, p. 119).

Al mismo tiempo, Twitter, al ser un espacio claramente orientado al intercambio directo entre partes, resulta privilegiando el compartir; esto requiere entonces reconocer que los intercambios en Twitter caen bajo la lógica social del compartir, que es constitutiva de las relaciones sociales (JOHN, 2013). En otras palabras: los usuarios de Twitter se ven bajo la luz de las relaciones sociales que existen en una sociedad determinada, y cualquier intercambio responderá a las expectativas y reglas explícitas e implícitas de estas relaciones.

Engagement, o conexiones intensas con los clientes

Un factor particularmente popular para promover el uso de medios sociales, y en especial de Twitter, es la noción de engagement. Entendido como las acciones que surgen a partir de la interacción del usuario con una marca, se puede sostener que el interés que los consumidores tienen por un proveedor se manifiesta y se alimenta con el engagement (EVANS & BRATTON, 2008, p. 306).

Moore, entrevistado por Jenkins, propone que el marketing mediante engagement se trata de:

(...) connecting large or small communities with engaging content to a commercial or social agenda. Rather than boiling everything down to a unique selling proposition, Engagement Marketing creates bigger ideas that emotionally engage its audience, who have a desire to participate (JENKINS, 2007).

Seochat (2014, p. 1) lo define como

(...) more than just speaking at them and hoping they read what you have to say. You are opening up a dialog with those who are interested in your niche. It should be a conversation, not a lecture. When you properly engage, you will see a couple of hallmarks of that connection: People will retweet you. People will @Mention you. People will favorite your tweets. People will follow you. As soon as you see these four hallmarks regularly occurring each time you tweet, you will know you are properly engaging your Twitter audience.

Para Enge (2014), el engagement nace de "autoridad social", es decir de la importancia que al interior de un grupo de personas pueda tener un individuo o institución, como para producir reacciones favorables o desfavorables en los demás interactuantes. Es casi evidente en sí mismo que el engagement puede tomar distintas formas, y que puede ser tanto positivo como negativo para una marca, puesto que el interlocutor con autoridad social podría promover un punto de vista negativo sobre una marca si así estuviera interesado. Los consumidores pueden sentirse lo suficientemente interesados con una marca pero no porque estén satisfecho o identificados con ella, sino por razones distintas, como por ejemplo insatisfacción con un producto, o con la marca misma. Es posible que el uso de Twitter sirva para desahogar frustraciones, para encontrar otras personas similares incomodas, o simplemente pata intentar que la marca reaccione de manera positiva a las quejas de los consumidores.

Ante una situación tal, el silencio de la marca no funciona: si se plantea una relación con el usuario a través de un medio que privilegia la interacción, entonces es necesario que no se la abandone cuando lo que hay son problemas en vez de alegrías. Claro está, en una situación sensible el riesgo de aumento de la tensión es más crítico: la velocidad de las interacciones produce inevitablemente respuestas más rápidas y potencialmente agresivas. Considerando la naturaleza recíproca del medio, el riesgo es que los participantes esperen de cada interlocutor el mismo trato, a pesar que el actor corporativo no es, bajo ninguna circunstancia en la relación comercial, comparable a un individuo que se expresa. Ciertamente, el administrado de un cuenta de Twitter, conocido como community manager (CM), puede usar los varios índices de autoridad social, como Klout,

para determinar si es conveniente o no ignorar a un determinado interlocutor; esta práctica ha sido detectada en el caso de estudio, por ejemplo.

Para entender los aspectos positivos y negativos del engagement mediante Twitter, se realizó una investigación que siguió por un periodo determinado el comportamiento de la cuenta de Movistar, el mayor conglomerado de telecomunicaciones y principal proveedor de servicios de telefonía móvil del Perú, el año 2013. Este seguimiento buscaba determinar si el uso de la interactividad del medio facilitaba el engagement positivo, o reforzaba actitudes negativas ante la marca; a partir de la información obtenida es posible proponer lecciones sobre el uso de un medio social como este en la comunicación corporativa, y plantear alternativas para minimizar los efectos negativos.

El caso: Movistar Perú

Movistar Perú es el nombre comercial de los servicios de telefonía fija y móvil y de televisión de pago de Telefónica del Perú, subsidiaria de Telefónica Internacional. El mercado de telecomunicaciones del Perú ha ido desarrollándose lentamente: en el caso específico de los servicios de telefonía móvil, de enero a setiembre del 2012 el mercado creció en 6% con relación a la etapa similar en el 2011. El crecimiento de líneas móviles viene acompañado de una demanda por equipos móviles; en el 2013 se reportó el ingreso de 1 369 217 equipos al mercado, según cifras del regulador de telecomunicaciones del Perú, OSIPTEL. En términos regionales, el Perú se ubica en los últimos puestos de penetración de la banda ancha móvil, aunque en la posición sexta en penetración de móviles en general, a partir de un comparativo

entre cifras de OSIPTEL, la UIT y la AHCIET (Asociación Iberoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones).

En este trabajo se estudiará a Movistar como proveedor de telefonía móvil, fundamentalmente. En el mercado peruano de móviles, las líneas prepago tienen claro predominio, (84% en junio del 2012), aunque se observa una disminución en la participación del segmento en comparación a años anteriores. Esta reducción puede ser porque se ha estado promoviendo con mayor fuerza los planes post pagos, a través de intensas campañas de publicidad, mejores opciones de paquetes pospago y la demanda por planes de datos. En junio del 2012, Movistar obtuvo la mayor participación del mercado de telefonía móvil liderando el mercado con 20.8 millones de usuarios, mientras que Claro (América Móvil) tuvo 11.9 millones de usuarios.

Loc y Bautista (2013, p. 5) explican que para el sector de telecomunicaciones se espera un gran énfasis en las campañas de publicidad y promociones, debido a la competitividad del sector. La mejora de las tecnologías que ofrecen servicios de valor agregado, como 4G para redes móviles, la venta de servicios de valor agregado como planes de datos, las cuales vendrán con promociones y finalmente, el lanzamiento de promociones para migrar de prepago a pospago.

Teniendo que cuenta que el servicio apela a un público joven y con interés en nuevas opciones tecnologicas y nuevos dispositivos, Twitter podría ser un canal clave en el plan de comunicación. Otro punto importante es que es el servicio más rentable del grupo Telefónica y además es un sector altamente competitivo, por lo que se espera innovación y creatividad en las estrategias de comunicación que utilicen.

Métodología

Fuentes y unidades de observación

Para determinar la población de estudio en Twitter, se recolectó todos los tweets que contenían la palabra "@MovistarPeru" como parte del contenido, durante el plazo de acopio. Por otro lado, también se recolectó los tweets de @MovistarPeru durante el periodo de investigación. No se considerólos tweets sobre Movistar que hablan de la marca de manera implícita, con otros nombres o que mencionen otras marcas asociadas a Movistar (como Telefónica). La razón principal fue que al momento en el que el usuario coloca "@MovistarPeru" en su tweet, Movistar recibiráuna notificación de que el usuario ha publicado un tweet sobre la marca. Esta acción es la forma en la que el usuario puede iniciar una interacción con Movistar.

El horizonte temporal de la investigación es del 1 al 30 de setiembre del 2013. La razón por la que se optó por este periodo de investigación es que se considera como un mes regular, ya que no cuenta con actividades publicitarias importantes y/o festivos, tales como promociones por el día de la madre, día del padre, inicio de actividades escolares o universitarias.

Técnicas de acopio de información

Los tweets fueron recolectados usando "SalesForce: Radian6" así como:

- GeTweets: para recolectar los tweets de la cuenta de Movistar;
 - •Tweetlevel: para clasificar los perfiles de los usuarios de

acuerdo a la actividad del usuario.

También se utilizaron otras herramientas como Twtrland, TwitterCounter, TweetStats y Topsy en casos específicos del análisis.

Se usó la categorización propuesta por Tweetlevel, una herramienta desarrollada por Edelman (BENTWOOD, 2012) que ya no está disponible; a su vez es un desarrollo de la propuesta original de González-Bailón, Borge-Holthoefer, Rivero y Moreno (2011) para los distintos tipos de usuarios de Twitter. Esta categorización asum

e que lo importante no es tanto la popularidad como la cantidad de conexiones que una persona tiene. La propuesta plantea que existen cinco tipos de usuarios de Twitter, a saber:

- •Observadores, cuyo nivel de participación y popularidad es mínimo;
- Comentadores, que participan en Twitter creando conversaciones con sus contactos pero que todavía no tienen una gran cantidad de seguidores;
- Curadores, quienes tienen un número importante de seguidores, participan constantemente y además, reciben respuestas de otras usuarios;
- Iniciadores de idea, los que empiezan las conversaciones y reciben varias respuestas al mismo tiempo, tienen gran cantidad de seguidores y participan con bastante regularidad en Twitter;
- Amplificadores, que se caracterizan por tener gran cantidad de seguidores (mucho mayor a los iniciadores de idea), lo que les permite comunicar mensajes a una gran cantidad de personas.

Resultados

El análisis se realizó en tres partes, la primera parte se centra en la cuenta de @MovistarPeru, por lo que se analizará la actividad, frecuencia, interactividad y tipo de contenido que publica Movistar; la segunda parte es sobre los usuarios que mencionan a Movistar en sus tweets, para clasificar dichos usuarios el análisis se basará en el grado de interacción que tuvo la marca. Finalmente, se analiza los mensajes de las conversaciones entre Movistar y los usuarios de Twitter, enfatizando las situaciones más relevantes del mes como Mistura (importante feria gastronómica en Lima), los Emmys y un corte del servicio de Internet que tuvo lugar en Lima.

Sobre la marca

La cuenta @MovistarPeru fue creada el 13 de noviembre del 2009; desde entonces y hasta el 20 de diciembre del 2013 ha generado 16.228 tweets, tiene 116.403 seguidores y sigue a 2.705 usuarios en Twitter. Durante el mes de setiembre de 2013, @MovistarPeru generó 370 tweets, obtuvo 27.932 seguidores y siguió a seis usuarios. También es importante considerar que en promedio, cada tweet que Movistar publica recibe siete retweets, dos respuestas y cinco usuarios lo marcan como favorito.

Para un mejor entendimiento del contenido que publica Movistar se ha clasificado los tweets en dos tipos: tweets corporativos, referidos a todos los tweets que tengan que ver con las actividades de la marca; y las respuestas, que como su nombre lo dice, se refiere a los tweets dirigidos a los usuarios. El promedio de tweets por día es de 12,5, de los cuales el 73%

aproximadamente son destinados a responder los tweets de los usuarios de Twitter siendo el resto tweets corporativos.

En cuanto al horario, Movistar no tiene una rutina clara para publicar los tweets, podemos observar que publica de lunes a viernes en dos turnos: desde las 8:00 a.m. - 11:00 a.m. y desde las 12:00 p.m. - 6:00 p.m. Si un usuario escribe a Movistar, tiene que esperar en promedio 50 minutos para recibir una respuesta.

Respecto a las reacciones que se generaron a partir de los tweets de Movistar, dos temas generaron mayor cantidad de interacción: los temas sobre la feria gastronómica Mistura y los tweets que son sobre tecnología de dispositivos móviles. En todo el mes, el día que Movistar tuvo más favoritos fue el martes 17 gracias a un tweet sobre Mistura; y el miércoles 18 obtuvo 36 favoritos, ya que Movistar publicó cinco tweets sobre tecnología.

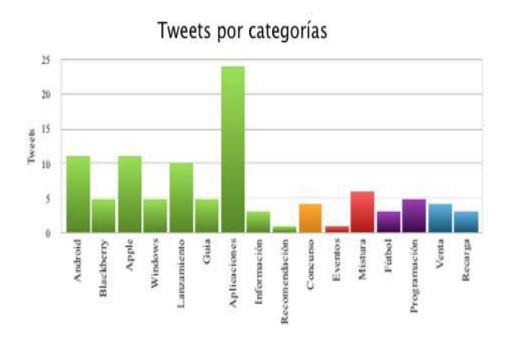
Observar a qué usuarios dirigen tráfico los tweets de Movistar nos ayuda a entender cómo la marca maneja y articula su ecosistema digital. De todos los tweets corporativos, la gran mayoría contiene un enlacelink. El 73% del total llevan a una website sobre tecnología; el 17% dirige a la web de Movistar; y el 3% dirige al perfil de Movistar en Facebook. En el caso de los links que dirigen a la web de Movistar, la mayoría de los tweets son sobre la aplicación de Mistura, venta o información de equipos; los tweets que dirigen al perfil de Movistar en Facebook son sobre concursos.

Respecto al contenido de los tweets de Movistar, se clasificaron en cinco categorías: tecnología, es decir tweets sobre tecnología, lanzamientos de nuevos equipos, guías de uso para productos y recomendaciones sobre smartphones; promociones, es decir tweets que invitan a los usuarios de Twitter a participar y ganar un premio; televisión de pago, con tweets relacionados

a MovistarTV, un servicio de televisión de pago ofrecido por Movistar; branding, con tweets de las actividades de Movistar como marca; y telefonía móvil, tweets que expresan de forma directa la venta de los productos o servicios de Movistar.

En setiembre del 2013, el 74% de tweets fueron sobre tecnología, el 8% sobre televisión, el 7% sobre eventos, 7% sobre branding y 4% sobre promociones. A continuación se explicará la composición de cada una de las categorías, como se muestra en el gráfico siguient

Las categorías que se destacaron por obtener las cifras más altas en los indicadores que se utilizó para evaluar las categorías (cantidad de retweet, favoritos y respuestas), fueron las de tecnología, la de branding (solo por los tweets de Mistura,



(Elaboración propia a partir de información recogida de la cuenta de Movistar mediante GeTweets y TweetLevel por K. Pastor)

incluyendo lo relacionado a una aplicación móvil creada para esa feria gastronómica). Mientras las categorías que tuvieron respuestas más bajas a los indicadores mencionados líneas arriba son las de televisión y telefonía.

En conclusión, los tweets más populares son los de tecnología, sobre todo aquellos que ayudan a cuidar el equipo de los usuarios (recomendaciones). También es interesante saber que entre las subcategorías de sistemas operativos, la que tiene mejor rendimiento es Android, esto implicaría que Movistar podría dedicar más tweets sobre este tema y disminuir los tweets sobre los dispositivos de Apple, ya que los usuarios no responden a estos tweets como si lo hacen con información sobre Android.

Queda claro que Movistar si tiene la intención de crear en Twitter un espacio para que su audiencia pueda encontrar información relevante y actualizada sobre smartphones — como noticias sobre tecnología, aplicaciones, entre otros. Además, la aplicación para móviles sobre Mistura ha tenido una respuesta positiva del público durante el período estudiado, que coincidió por completo con la duración de la feria. Si entendemos que una estrategia consiste en crear una propuesta de valor único basado en una serie de acciones (KOTLERKotler & PEARSONearson, 2002), Movistar trata de crear valor para sus usuarios ofreciendo información relevante para su público objetivo. No obstante, pareciera que la estrategia de Movistar no está alineada a otros elementos que forman parte del ecosistema digital, ya que los enlaces que se publican en los tweets de Movistar generan tráfico a otros sites, ajenos al ecosistema digital de la marca. También se observa este comportamiento al no promocionar otros medios sociales de la marca, como YouTube o Facebook.

Respecto a los objetivos de negocio en medios sociales

propuestos por Blanchard & Solis (2011), los cuales son objetivos de ventas, soporte al cliente, reclutamiento, relaciones públicas e informes de inteligencia, Movistar solo pone en práctica los dos primeros, los cuales, al no ser evidentes, podrían confundir al usuario. Se observa que el objetivo de venta en los tweets de Movistar se manifiesta cuando el contenido es sobre lanzamientos de nuevos smartphones (en Perú) o sobre acciones promocionales. Cuando los usuarios recurren a Movistar para recibir soporte, son derivados a la cuenta @SoporteMovistar. Pareciera que la marca pone en práctica objetivos de posicionamiento, al recurrir al tema de tecnología con tanta frecuencia.

Sobre los usuarios

Se encontró 1.556 usuarios únicos (entendidos como aquellos que publican tweets o menciones referentes a Movistar; cada usuario puede generar más de una mención de la marca) que mencionaron a Movistar durante el mes de setiembre de 2013, de los cuales 222 usuarios conversaron con Movistar y 1.334 generaron menciones para la marca. Las personas que intercalaron con Movistar están compuestas en 47% por comentadores, 32% por observadores, 18% por curadores, 3% son iniciadores de idea y solo 0.2% amplificadores de idea. Además, el 70% son varones y el 30%, mujeres. En cuanto al número de seguidores, el 55% de este grupo tiene menos de 100 seguidores, el 40% tienen entre 101 a 1.000 seguidores, el 4% tiene entre 1.001 a 10.000 y el 1% más de 10.000 seguidores. Movistar no conversó con usuarios que sean considerados como amplificadores ni con aquellos que tengan más de 100.000 seguidores.

Los usuarios generaron 531 tweets, de los cuales el 46% fueron

consultas, el 22% quejas, el 19% reclamos y el 8% menciones. Cabe mencionar que durante todo el mes se registraron dos situaciones excepciones

Karen Schwarz, ex Miss Peru 2009 y presentadora de televisión, realiza endorsement para la marca Movistar, ya que aparece en varias actividades publicitarias; cuenta con 450.652 seguidores en Twitter al 17 de enero de 2014. Durante el mes de setiembre, la srta. Schwarz publicó seis tweets los días 8, 9, 19 y 25 anunciando que estaba grabando un comercial para Movistar, lo que generó 148 tweets de 120 usuarios que mencionaron a Movistar. Una segunda situación surge cuando el usuario (@YupsTvPeruFCO) se propone hacer que el hashtag #PERUQUIEREELADIOS3DEOCTUBRE sea tendencia Twitter, de los cuales Movistar fue mencionado en 72 tweets. Ambas situaciones muestran el impacto que puede tener tanto un individuo conocido como un usuario que pertenece a un nicho. Son situaciones que pueden ser aprovechadas por Movistar para interactuar con los usuarios y empezar a generar una relación que vaya más allá de atención al cliente.

Sobre las interacciones

Sobre los mensajes intercambiados entre los usuarios y Movistar se encontró que el 28.5% son tweets que están relacionados a telefonía. Por ejemplo, averías en la línea, lanzamiento de nuevos equipos telefónicos, recargas telefónicas, consultas sobre potabilidad numérica, entre otros. Las preguntas más recurrentes son sobre la adquisición de nuevos equipos y línea telefónica. El 36% realiza una queja, generalmente sobre la calidad de los productos o la atención de Movistar; y el 12% realiza

algún reclamo, sobre todo de los productos que adquirieron.

A diferencia de las preguntas de los usuarios que pueden considerarse espontáneas, Movistar tiene algunas respuestas predefinidas en la que indica a los usuarios que deben contactarse con @SoporteMovistar, la otra cuenta de Movistar dedicada exclusivamente a atención al cliente. Del total de tweets que Movistar utilizó para responder a sus usuarios (275 tweets) el 53% de tweets derivan al usuario a la cuenta de Soporte, el mensaje utilizado es el mismo en muchas ocasiones o con ligeras variaciones. Más de la mitad de estos tweets fueron usados más de una vez. Las consultas que Movistar deriva a Soporte son en su mayoría post-venta. Sin embargo, encontramos algunas excepciones: cuando un par de usuarios preguntaron por la adquisición de un plan prepago de datos o cuando los usuarios le preguntan a la marca en qué oficinas pueden adquirir ciertos modelos de equipos o consulta sobre precios de los productos. Movistar suele responder todas las preguntas con un link; sin embargo, muchas de ellas podrían ser respondidas en menos de 140 caracteres.

Es claro que mucho de los tweets que los usuarios generan no están hechos para ser entendidos literalmente, es por eso que normalmente agregan los hashtags, para indicar el verdadero sentido del tweet. En el caso del usuario @Christian_rubio, él estaba proponiendo una sugerencia a Movistar (al incluir el hashtag #DigoNoMas en su tweet), lo cual Movistar interpretó como una consulta. No es suficiente con que Movistar responda los mensajes, sino también debe interpretarlos y solucionarlos. Además, existen situaciones en la que las respuestas no son adecuadas y da la impresión de que no son pensadas o prefieren ser derivadas a la cuenta de Soporte. También existen situaciones

en las que Movistar no distingue una queja de un reclamo.

Al ser Twitter un canal de comunicación con los usuarios, Movistar asume la responsabilidad de aceptar los mensajes de todas aquellas personas que se comunican con la marca utilizando un tweet. Es por eso de vital importancia que la marca trate de resolver y no solo responder las inquietudes de sus usuarios. Otro punto importante es que al derivar la mayor cantidad de consultas a @SoporteMovistar, la cuenta de @MovistarPeru está perdiendo oportunidades para conversar con sus clientes y generar una experiencia positiva, es decir, está perdiendo oportunidades para fidelizar a sus usuarios.

En otro punto, al revisar las 88 respuestas recibidas por los tweets que publicó Movistar, encontramos que solo 20 de ellas están relacionadas a la publicación de Movistar. Por ejemplo, si Movistar publica un tweet sobre el lanzamiento de un nuevo equipo y un usuario pregunta cuándo lo venderá, es considerado dentro de los 20 tweets. El resto de respuestas (62 tweets) fueron preguntas que no estuvieron relacionadas con el tema que se publicó en los tweets. Al revisar los 20 tweets que si tenían relación, encontremos que la mayoría son consultas relacionadas a temas de tecnología.

Cada tweet publicado tiene una valoración positiva, negativa o neutra. Mientras el mensaje beneficie a la organización, este será calificado como positivo. Conocer la valoración del mensaje, nos ayuda a conocer cuál es el sentimiento del usuario hacia la marca. Se encontró que de todas las menciones recibidas, el 18% fueron positivas, el 33% fueron negativas y el 49% fueron neutras. Esto deja claramente en deuda el manejo de la cuenta, lo que abre la reflexión sobre la estrategia de comunicación. Movistar, como suele suceder con las marcas de telefonía móvil, no tiene una

imagen pública particularmente positiva; más aún, la satisfacción del cliente está claramente establecida como un factor importante para la lealtad del consumidor en el mercado de telefonía móvil (DENG, LU, WEI, & ZHANG, 2010); por ello, el impacto negativo de las interacciones en Twitter es particularmente importante para Movistar, o empresas similares de telefonía móvil.

La única manera de evitar o disminuir las menciones negativas es generando un producto de mejor calidad y ofreciendo la mejor atención posible, de lo contrario solo se generarán más situaciones negativas perjudiciales para la marca. En el caso concreto de Twitter, las menciones negativas se podrían transformar en positivas si el usuario obtuviera una experiencia agradable en base a la atención recibida. Tal fue el caso del usuario @E2_Dar que felicitó a Movistar porque resolvió su problema de Internet.

Parte de los beneficios que Twitter ofrece a sus usuarios es poder localizar temas de forma rápida a través del uso de hashtags; utilizar hasthtags es una forma de ser parte de una conversación, y Movistar, al promover el uso del hashtag #XSmart, está creando tanto una conversación específica como un espacio de interacción, lo cual como se dijo repetidas veces, ayuda a crear una experiencia positiva. El siguiente paso es que Movistar promueva el uso del hashtag en usuarios más importantes como iniciadores de ideas y amplificadores.

Análisis

Un caso como el presentado sirve tanto de ejemplo específico de una realidad, la peruana, como para notar una tendencia: las empresas usan Twitter, como otros medios sociales, más como reflejo de las demandas de sus usuarios, que como reales partes de sus estrategias de comunicación corporativa. Los resultados no son los ideales, dado que las prácticas adoptadas son reactivas y muy cercanas a la comunicación entre personas.

A través del análisis de las interacciones entre Movistar y los usuarios de Twitter, se concluye que abunda comunicación bidireccional, es decir que el diálogo es constante. Pero esto no produce el tipo de efectos buscados, como el retweeteo de los mensajes de la empresa, y más bien termina por provocar reacciones excesivamente centradas en los intereses de usuarios específicos. Si bien ambos sujetos se comunican (el usuario pregunta y Movistar responde) el resultado no es el esperado por ambas partes: como se ha visto, las respuestas de Movistar en varios casos no solucionan las consultas del cliente; Movistar incluso repite la misma respuesta a varios usuarios a pesar de la mala recepción que esta pueda haber tenido. De la misma manera, tampoco se encontró evidencia de que Movistar promueva la comunicación con los usuarios, por el contrario, parecería que trata de evitarla, ante una suerte de conciencia que las interacciones no resultan en situaciones que favorezcan los objetivos corporativos. Asimismo, se encontró que no existe interactividad entre los usuarios de Twitter y la cuenta de Movistar, ya que si bien existe un intercambio de mensaje, es muy poco frecuente que los usuarios o la marca hagan referencia a mensajes publicados en otro momento, y sobre todo es claro que muchos usuarios individuales no se sienten satisfechos con las respuestas que reciben de la empresa.

¿A qué se debe esto? Hermida (2012) propone, en el contexto del periodismo, que Twitter es periodismo ambiental: se crea un entorno en el que todo constituye noticia, donde datos, opiniones y emociones se combinan constantemente, y donde siempre

se tiene que estar conectado ("always-on"). Esto es recogido en las visiones normativas de Twitter, en que se insiste en una interpretación positiva del "always-on": el engagement constante, el social listening que permite saber todo lo que requieren los consumidores. Como Twitter mismo dice: "There is no other platform that provides the customer insights that Twitter does. You can instantly tap into the pulse of the conversation around your brand. It's an invaluable resource" (TWITTER BLOG, 2014).

Pero esta visión normativa tiene que ser vista bajo dos condiciones críticas: condiciones ideales de recursos para realizar el social listening, y entornos de relación con los usuarios que a su vez sean validados socialmente no solo en un medio, sino en general: no es posible pensar que el engagement en Twitter será bueno si la relación comercial es mala; tampoco tiene sentido pensar en la relación como algo interesante, simpático o personal cuando la base ulterior ha de ser comercial: una empresa sigue siéndolo aunque trate mediante sus tweets de actuar como un amigo.

Otra condición aparente es que los productos sean evaluados constantemente por los consumidores, en la forma de programas de televisión o de experiencias altamente diferenciadas en restaurantes (THOROGOOD, 2013). Es posible entonces encontrar que las características que favorecen el uso de Twitter como herramienta analítica para las empresas no son aquellas que se acercan a los servicios que brinda un operador de telecomunicaciones, donde si bien la experiencia es constante, la evaluación no se realiza en base a productos distintos, sino a circunstancias distintas que en cada caso pueden ser ignoradas por los consumidores pero que realmente afectan la viabilidad de la experiencia general.

Entonces, queda claro que lo que escapa a cualquier visión normativa del uso corporativo de Twitter es la naturaleza misma del entorno. Se habla de "comunidad", pero se olvida que las comunidades no existen aisladas de prácticas sociales y culturales específicas; como tampoco se considera que cada medio crea condiciones específicas de acción que resultan de las características técnicas y de lo que, a falta de mejor nombre, podríamos llamar el habitus: el concepto de Bourdieu que Song (2010) recoge para indicar que ciertas prácticas tienden a configurar con mucha más fuerza de lo que se espera la manera como las personas interactuarán en un medio determinado.

Therefore, rather than solely addressing Web 2.0 websites in terms of their technological innovations or the market interests behind them, we will see how these sites are enmeshed within powerful cultural narratives that make their sites meaningful. In the following section, the concepts of field and habitus will be applied to an analysis of online community websites to reveal a common set of community subfields, constituted by categories and expectations that members and organizers are expected to internalize in their participation and use of the site (SONG, 2010, p. 258).

Como explican Lasorsa, Lewis, & Holton (2012), la normalización de Twitter como parte del bagaje de herramientas de comunicación lleva a adoptar prácticas distintas a las que normalmente llevaría a cabo un profesional en otra área. El caso de los periodistas estudiado por los autores mencionados indica que incluso aquellos que reconocen perfectamente el deber de ser objetivos, dejan cierto margen de improvisación que lleva a enlazar y retwittear contenidos ajenos que no responden a la lógica formalmente establecida del medio. Por analogía, un especialista en comunicación corporativa de una empresa jamás aceptaría con tanta liberalidad las sugerencias de un cliente a través de otro canal de comunicación, pero la falta de claridad respecto

a la preeminencia de las reglas generales de comunicación corporativa crea confusión, y facilita que se realicen acciones que son perjudiciales a la marca. Vis (2013, p. 44) propone que considerar a Twitter como un espacio mediático delimitado es un error, y que es imprescindible asumirlo como una de muchas opciones en el contexto de un ecosistema, donde las acciones en un lugar provocan automáticamente reacciones en otras partes, o medios. Así, la interacción no puede hacerse ignorando similares intercambios o temáticas que se relacionan con lo que plantean los usuarios, algo que no parece ser lo que ocurre, siguiendo la evidencia disponible en el caso de Movistar Perú estudiado aquí.

Si añadimos en estas consideraciones que las distintas redes son dinámicas, y que los usuarios se incluyen o se excluyen de las redes de conexión como Twitter con mucha facilidad (NAHON 2011), tenemos un problema mayor: no basta con un usuario suscrito, sino con un usuario interesado, y por lo general lo que lleva a incluirse en una red de mensajes (constituida por los suscritores interesados e involucrados en un intercambio de mensajes) es personal, y en mucho casos, negativo antes que positivo.

En suma, a lo que apunta la evidencia es una divergencia significativa entre la visión normativa de Twitter, que es genérica y similar para todos los posible usuarios, y la realidad de la relación entre ciertos tipos de organizaciones y su clientela, actual o potencial. El caso de Movistar deja en claro que el uso de Twitter solo llevará a problemas cuando el énfasis en la interactividad sobrepasa a la intención de fortalecer mensajes corporativos; al mismo tiempo, parece ser el caso que la expectativa de los usuarios por respuestas e interacciones es mucho más fuerte que lo que las prácticas corporativas realmente pueden adoptar sin riesgo

a ser sobrepasadas. Incluso esto último requiere familiarizarse con las prácticas habituales, con el habitus de los potenciales interlocutores, a través de exploraciones preliminares, y a ser lo menos reactivo posible en la manera como se establece diálogos.

Recomendaciones

Aunque es un concepto del periodismo, podríamos entender a los administradores de Twitter como gatekeepers, es decir como encargados de procesar información bajo lógicas de interés público o corporativo, y no solamente como personas que buscan popularidad (HERMIDA 2013). Usando la terminología Tweetlevel / Gonzales-Bailón, estamos ante profesionales que deberían actuar como curadores pero que más bien se convierten en amplificadores, perdiendo el control del flujo de mensajes y sobre todo permitiendo que la marca se vea expuesta por una lógica de interacción plana que no tiene mayor sentido, y que además es inconsistente con la lógica general de comunicación corporativa.

El ecosistema mediático requiere entonces reconocimiento de las características del conjunto de los usuarios, tratándolos efectivamente como una comunidad, es decir como un grupo de personas que actúan a partir de habitus y prácticas sociales consistentes con el estilo de comunicación y la experiencia compartida; así como personas que asumen que la interactividad es un ejercicio inmediato entre pares. Por ello, la utilización de Twitter en contextos corporativos debe plantearse como un ejercicio integrado al conjunto de la comunicación corporativo, orientado al gatekeeping, y adecuado a las características de la colectividad. También se debe considerar la situación actual de

la marca, ya que si el sentimiento de los usuarios hacia la marca es negativo, es muy probable que utilicen este espacio para hacer notar su incomodidad y en general crear un espacio en el que abunden las quejas y reclamos, como lo es el sector de telecomunicaciones en el Perú.

Lo dicho aquí no niega las virtudes atribuidas a Twitter en los modelos normativos comunes: es una herramienta fantástica para lograr engagement, y para realizar escucha social. Sin embargo, el engagement en sí mismo solo significa que los usuarios están listos para la interacción, no que podrán efectivamente mejorar sus opiniones o su lealtad de marca a partir de dicho engagement. Requerimos pues considerar los objetivos a lograr antes de pensar en usar el medio. Resulta más conveniente no usar Twitter si los recursos no son suficientes, si no se puede lograr integración con la comunicación corporativa en su conjunto, y si no se puede estimar con cuidado las características del habitus comunitario.

Referencias

BENTWOOD, J. Conversations - The New TweetLevel, 2012. Recuperado de http://www.edelman.com/post/the-new-tweetlevel/.

BLANCHARD, O., & SOLIS, B. Social media ROI: managing and measuring social media efforts in your organization. Indianapolis, Ind.: Que Corporation, U.S., 2011.

DENG, Z., LU, Y., WEI, K. K., & ZHANG, J. Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China. **International Journal of Information Management**, 30 (4), 289–300, 2010. http://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.10.001.

ENGE, E. Twitter Study of 4M Tweets Reveals Key Engagement Factors. 2014. Recuperado de https://www.stonetemple.com/twitter-engagement-umasked/.

EVANS, D., & BRATTON, S. Social Media Marketing: An Hour a Day. Indianapolis, Ind.: John Wiley & Sons, Ltd., 2008.

EVANS, S. **HOW TO: Find a Job on Twitter**. 2009. Recuperado de http://mashable.com/2009/03/13/twitter-jobs/.

GONZALEZ-BAILON, S., BORGE-HOLTHOEFER, J., RIVERO, A., & MORENO, Y. **The Dynamics of Protest Recruitment through an Online Network**. Scientific Reports, 2011. http://doi.org/10.1038/srep00197.

HERMIDA, A. Tweets and Truth. **Journalism Practice**, *6*(5-6), 659–668, 2012. http://doi.org/10.1080/17512786.2012.667269.

HERMIDA, A. #JOURNALISM. **Digital Journalism**, *1* (3), 295–313, 2013. http://doi.org/10.1080/21670811.2013.808456.

JENKINS, H. Engagement Marketing: An Interview with Alan Moore (Part One). 2007. Recuperado de http://henryjenkins.org/2007/01/an_interview_with_alan_moore_p.html.

JOHN, N. A. The Social Logics of Sharing. **The Communication Review**, *16*(3), 113–131, 2013. http://doi.org/10.1080/10714421.2013.807119.

KIOUSIS, S. Interactivity: a concept explication. **New Media & Society**, 4 (3), 355–383, 2002. http://doi.org/10.1177/146144402320564392.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. Fundamentos del Marketing. Bogotá: Pearson Education, 2002.

KWON, E. S., & SUNG, Y. Follow Me! Global Marketers' Twitter Use. **Journal of Interactive Advertising**, 12(1), 4–16, 2011. http://doi.org/10.1080/15252019.2011.10722187.

LASORSA, D. L., LEWIS, S. C., & HOLTON, A. E. Normalizing Twitter. **Journalism Studies**, 13(1), 19–36, 2012. http://doi.org/10.1080/1461670x.2011.571825.

LOC, J. & BAUTISTA, C. Telecomunicaciones/Perú. Informe Trimestral Telefónica Móviles S.A. (TM). Apoyo & Asociados / Flitch Ratings. 2013. Recuperado de http://www.aai.com.pe/files/instituciones

no_financieras/tel_moviles/tel_moviles_ca.pdf> NAHON, K. Fuzziness of Inclusion/Exclusion in Networks. **International Journal of Communication**, 5, 756–772, 2011.

PAPACHARISSI, Z., & DE FATIMA OLIVEIRA, M. Affective News and Networked Publics: The Rhythms of News Storytelling on #Egypt. **Journal of Communication**, 62(2), 266–282, 2012. http://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2012.01630.x.

RAFAELLI, S. Interactivity: From new media to communication. In R. P. Hawkins, J. M. Wiemann, & S. Pingree, **Advancing communication science: merging mass and interpersonal processes** (110-134). United States: Sage Publications, Inc., 1988.

SEARCHCRM. What is social media listening? - Definition from WhatIs.com. 2013. Recuperado de http://searchcrm.techtarget.com/definition/Social-media-monitoring.

SEOCHAT. What is Twitter Engagement and How to Measure It. 2014. Recuperado de http://www.seochat.com/c/a/social/twitter-engagement-measure/

Smith, B. G. (2010). Socially distributing public relations: Twitter, Haiti, and interactivity in social media. *Public Relations Review*, 36(4), 329–335. http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.08.005.

SONG, F. W. Theorizing Web 2.0. **Information, Communication & Society**, 13(2), 249–275, 2010. http://doi. org/10.1080/13691180902914610.

THOROGOOD, P. How Media Companies are Learning from Social Conversation for 'Always-On' Engagement. 2013. Recuperado de http://www.clickz.com/clickz/column/2302252/how-media-companies-are-learning-from-social-conversation-for-always-on-engagement

TWITTER BLOG. Arby's: Always-on listening, engagement our secret to success on Twitter. 2014. Recuperado de https://blog.twitter.com/2014/arbys-always-on-listening-engagement-our-secret-to-success-on-twitter.

TWITTER HELP CENTER. **Getting started with Twitter**. 2013. Recuperado de https://support.twitter.com/articles/215585-

twitter-101-how-should-i-get-started-using-twitter.

VIS, F. Twitter as a Reporting tool for breaking news. **Digital Journalism**, 1(1), 27–47, 2013. http://doi.org/10.1080/21670811.2012 .741316

Comunicação, Mercado e Tecnologia

CRM Social - A Tecnologia Impactando Na Estratégia Das Organizações Virtuais³⁴

Andréa Firmino de Sá³⁵ Larissa da Silva Alves³⁶

A informação se tornou, ao longo dos anos, uma ferramenta de uso estratégico nas organizações, pelo valor dos dados e pelo conhecimento que pode ser aplicado. Segundo Swift (2001), com a necessidade de armazenar, analisar e utilizar essas informações em prol da lucratividade do negócio, surgiu o CRM (Customer Relationship Management). Este gerenciamento de relacionamento com o cliente, significado aplicado ao Brasil, tem o intuito de influenciar o comportamento do cliente para gerar lucratividade, retenção e lealdade dos clientes por meio de comunicações significativas. No varejo eletrônico não é diferente, o uso da informação é extremamente crucial para alcançar lucratividade, logo se vê a necessidade de implantar tecnologias que possibilitem utilizar a estratégia. Zenone (2007) acredita que só o uso de tecnologias não basta, é necessário também um conjunto de estratégias voltadas para a garantia de um valor agregado ao produto, o que permite às empresas se diferenciarem de seus concorrentes.

Desta forma, este estudo buscou analisar o CRM como uma estratégia que só pode ser usada em conjunto com mecanismos tecnológicos em prol da competitividade em organizações virtuais.

Espera-se com este estudo demonstrar como a Tecnologia

- 34. Artigo desenvolvido baseado no Trabalho de Conclusão de Curso de Larissa da Silva Alves, para obtenção do título de Tecnólogo em Informática para Negócios Fatec de Mauá, sob orientação da Profa. Ms. Andréa Firmino de Sá.
- 35. Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo. Docente na graduação e pós-graduação do Complexo Educacional FMU e Fatec de Mauá - Centro Paula Souza. Email: andreafsa@ gmail.com
- 36. Graduada em Informática para Negócios pela Fatec de Mauá - Centro Paula Souza. Email: assiral.l.a.s@gmail.com

da Informação, com o acrônimo TI, aplica a estratégia de relacionamento com o cliente por meio do CRM. Tem por finalidade também confirmar se os processos de marketing de relacionamento são ou não importantes ferramentas nas organizações no alcance de metas e na melhoria da produtividade.

A questão central que este estudo objetiva responder é: Como a tecnologia influencia a estratégia de relacionamento com o cliente na competitividade das organizações virtuais?

A resposta a essa questão central implica esclarecer as principais tecnologias responsáveis por garantir que a estratégia de CRM dê resultados, assim como seus benefícios e aplicabilidade.

Espera-se com este estudo compreender, como o marketing de relacionamento, por meio da ferramenta CRM, pode ser uma estratégia de obtenção de lucro para as empresas virtuais.

O desenvolvimento deste trabalho foi pautado em sessões que discutem teoricamente a ideia inicial sobre marketing de relacionamento e sua convergência com a tecnologia, os desdobramentos sobre esta convergência abordando a tecnologia CRM e mais recentemente e-CRM. Uma sessão foi dedicada para explanar sobre comércio eletrônico, mídias sociais e CRM social em um contexto de analisar os significados, bem como a importância de sua efetivação com qualidade mediante um cenário contemporâneo, no qual o cliente possui acesso e, consequentemente, é mais crítico. O artigo ainda faz breve abordagem sobre o monitoramento destas ferramentas. Complementando a fundamentação teórica, o trabalho apresenta os métodos e procedimentos da pesquisa. A metodologia foi de caráter qualitativo e como procedimentos metodológicos, além de a pesquisa bibliográfica e documental apontada anteriormente

como fundamentação teórica, valeu-se de entrevista em profundidade realizada com duas empresas. Uma delas foi a e-commerce Compra Certa, usuária de CRM e a outra a Plusoft, uma desenvolvedora da ferramenta. Essas entrevistas tiveram o objetivo de qualificar o trabalho.

O marketing de relacionamento e a tecnologia

O marketing de relacionamento é a engrenagem que trabalha a fim de aproximar a organização dos consumidores. Para isso ele precisa de estratégias que possibilite às organizações alcançarem seus objetivos: conquistar clientes e mantê-los fiéis, além de darem aos consumidores a oportunidade de ter experiências que superem as expectativas em relação à compra e aquisição do produto.

Gordon (2001, p. 31,32) sustenta que o marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de valores com clientes individuais e compartilhamento de seus benefícios, envolvendo a compreensão, concentração e administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados. Segundo Kotler (2000, p. 49), marketing de relacionamento é: "Deixar de se concentrar em transações para se preocupar com a construção de relacionamentos lucrativos de longo prazo com os clientes. As empresas concentram-se em seus clientes, produtos e canais mais lucrativos".

Percebe-se entre os autores o consenso de que o marketing de relacionamento visa relacionamentos duradouros com benefícios para ambas as partes em longo prazo.

A TI é facilitadora do marketing de relacionamento no processo de armazenamento e da recuperação de dados melhorando ainda mais o relacionamento com os clientes. Os

sistemas de informações de marketing que hoje são utilizados em organizações empresariais giram em torno de segmentos de mercado ou mesmo de clientes individuais, contendo registros de suas necessidades, satisfação dos consumidores e informações que os tornam mais competitivos.

A Tecnologia CRM e e-CRM

Com o CRM (Customer Relationship Management) o relacionamento com o cliente é tratado de forma mais direcionada. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 151) trata-se do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os pontos de contato com ele, a fim de maximizar sua fidelidade.

O CRM é uma estratégia do marketing de relacionamento cujo objetivo é melhorar o processo de comunicação com o cliente certo, fazendo a oferta certa (produto e preço) através do canal certo (SWIFT, 2001). Alguns autores, cada um a seu modo, discutem o CRM como a conexão entre tecnologia e estratégia. Para Bose (2002, p. 89):

PP

CRM é a integração de tecnologia e processos de negócios usada para satisfazer as necessidades dos clientes durante qualquer interação, especificamente, CRM envolve aquisição, análise e uso do conhecimento de clientes para venda mais

Já Poser (2001) descreve que CRM pode ser interpretado como um modelo estratégico para facilitar o gerenciamento do conhecimento e tomadas de decisões de ações que almejem as premissas do marketing de relacionamento.

Por sua vez o e-CRM funciona como uma interface para o cliente na internet. Possui base de autosserviço, onde o próprio

cliente faz o cadastro na empresa e, por meio de uma conta, ele pode consultar seus dados, o histórico de compra, formas de pagamento, imprimir o boleto e ainda verificar como anda o status da compra.

De acordo com Brown (2001, p.207), um dos exemplos que melhor ilustra o valor da integração das tecnologias da Web, do gerenciamento do fluxo de trabalho e do *data warehouse* (depósito de dados digitais que serve para armazenar informações detalhadas relativas a uma organização) é o *Eletronic Customer Relationship Management* (e-CRM). Uma das melhores formas de enriquecer a experiência é usar a tecnologia como meio de antecipar e depois atender a uma necessidade do cliente.

É necessário, ao implantar o e-CRM, adotar a tecnologia certa e estar a par das necessidades dos clientes, inclusive as tecnológicas, que fazem parte da interação empresa/cliente.

É importante que nesse processo de tratar cada cliente de forma individual, todos os colaboradores da empresa estejam engajados. O CRM volta a organização para o cliente, logo é necessário que as pessoas que participam do gerenciamento das relações também sejam treinadas de forma a atender o cliente da melhor maneira possível.

Assim a capacidade de desenvolver estratégias competitivas que tragam diferenciação faz parte de um longo processo e do alcance de um objetivo em longo prazo. Tecnologia, pessoas e processos são pilares importantes para o sucesso, com os quais se possibilita o alcance da eficiência e eficácia no atendimento, conhecimento do cliente e interação com este, sendo esse o foco no CRM.

Comércio eletrônico, Mídias Sociais e CRM Social

A internet mudou a forma de interagir com o consumidor, a interação tornou-se mais envolvente. A competição entre empresas ficou mais acirrada e o mercado muito maior. As empresas de e-commerce ganharam espaço no mercado e as físicas se tornaram dependentes do uso da comunicação em rede para competir com esse segmento.

A conveniência, a facilidade, a rapidez e o conforto de comprar em vários lugares sem sair de casa colaboraram para esse processo. Os clientes podem efetuar compras em casa, no escritório e até mesmo dentro de um ônibus. Com a tecnologia móvel avançada, as empresas estão investindo em aplicativos de compras para *smartphones*.

A sobrevivência de uma empresa no comércio eletrônico depende da percepção dela de entender as necessidades do mercado e estar sempre aberta a surpreender o consumidor, sem contar a atualização contínua do empreendimento e a busca por se antecipar e reagir às iniciativas da concorrência nos produtos e hábitos dos consumidores. Zenone (2007, p. 121) acredita que:

Pouco adianta todo o investimento em tecnologia disponível para a construção do comércio eletrônico e todo o visual persuasivo da *homepage*, se o seu sistema comercial e as estratégias organizacionais continuarem sendo elaboradas de acordo com a forma tradicional de comércio.

Novas empresas de e-commerce surgem constantemente e as vendas via internet aumentaram. As redes sociais, além de plataforma de relacionamento pessoal, se tornaram alvo das corporações, com o intuito de saber o que o cliente pensa sobre o produto que acabou de comprar, se ele gostou do atendimento e se recomendaria para outra pessoa. Tudo isso em tempo real.

Segundo a 1ª Pesquisa Nacional sobre o E-commerce Brasileiro (2014, *Online*) a cada três empresas existentes no mercado, uma opera exclusivamente por meio da internet, e quase 60% delas operam com lucro.

A empresa E-bit é a referência sobre informações do segmento de comércio eletrônico. Ela realiza pesquisas com usuários do meio *online* a fim de entender hábitos e o perfil do e-consumidor. Essas pesquisas geram informações que ajudam os varejistas a compreenderem os desejos e necessidades dos consumidores e possíveis ações equivocadas por parte das organizações. O selo E-bit de qualidade é outro fator que compromete a decisão de compra, pois ele reflete a satisfação de consumidores que compraram nas lojas cadastradas.

O ambiente eletrônico é muito mais competitivo por ser mais fácil de utilizar, comparar, ofertar e analisar informações. A diferenciação estratégica é a base para a conquista de clientes. Os relacionamentos com os clientes e a contribuição da tecnologia fornecem uma estrutura sólida baseada na aprendizagem sobre o cliente a fim de fornecer um serviço diferenciado com essas informações.

O uso das redes sociais nos relacionamentos das empresas com os clientes tem se tornado cada vez mais frequente. Os relacionamentos sociais virtuais são estratégias que permitem ao cliente ter uma interação mais direta com a empresa e permitem à empresa acompanhar em tempo real a opinião dos consumidores em relação à marca e ao produto e criar uma estratégia de resposta rápida.

A APAD - Associação Paulista de Agências Digitais (2013, p. 84), classifica as mídias sociais como: *websites*, mensageiros, *podcasts* (transmissão de arquivos multimídia, áudio e vídeo),

wikis (arquivos em páginas da internet interligadas que podem ser editadas por qualquer pessoa), videologs (variação de um blog cujo conteúdo principal são vídeos publicados frequentemente, por um ou mais autores), ou mashups (aplicações que combinam conteúdo de múltiplas fontes para criar uma nova aplicação, exemplo: site que contém aplicações de vídeo ou uma vertente do Google Maps), permitindo que seus usuários possam interagir instantaneamente entre si e com o restante do mundo.

As mídias sociais influenciam de tal modo uma organização que fizeram o marketing repensar o relacionamento das empresas e seus clientes. Isso ocorre porque os usuários são habilitados a demonstrar o valor que enxergam em relação aos produtos ou serviços oferecidos. O diferencial de qualidade entre produtos que antes era tido como relevante e competitivo não é mais fator relevante e sim obrigatório ao produto, pois todos os fornecedores têm que cumprir os mesmos requisitos. Então a qualidade em atendimento se torna fator importante, e o que muda de empresa para empresa é o treinamento que cada uma dá aos seus funcionários e a forma de abordar cada cliente para solucionar problemas e dúvidas.

É necessário mudar a abordagem e a interação no atendimento ao cliente para se alcançar sucesso no relacionamento. No entender da ORACLE (2012, *Online*):

Com o aumento das redes sociais e a web 2.0, as soluções de CRM já não são suficientes para manter um contato eficiente e proativo com os consumidores. Hoje, as comunidades virtuais são um dos maiores influenciadores. O CRM Social é uma nova versão que ajuda as empresas a melhorar e criar com o cliente uma interação mais sólida e de longo prazo.

Ainda segundo Rocha (2012, p. 33):

(...) se uma empresa decide abrir um canal de atendimento nas mídias sociais, ela precisa se atentar que esse deverá estar baseado no diálogo, transparência e agilidade. Caso isso não aconteça e o padrão de atendimento 0800 permanecer, a imagem da organização se tornará negativa e ela perderá relevância em todos os ambientes, tanto on como off-line.

Com isso se torna inevitável o uso das mídias sociais na interação e no monitoramento dos clientes em tempo real. O atendimento precisa ser 2.0 para o cliente 2.0, um cliente satisfeito virtualmente traz lucros reais para a empresa e dissemina as informações para outros consumidores, aumentando a rede de relacionamento. É uma estratégia nos dias atuais integrar o software de CRM às redes sociais a fim de captar informações e gerar iniciativas positivas na construção de relacionamentos duradouros.

Rocha (2012, p. 35) acredita que:

Nos perfis institucionais, as práticas de CRM Social se tornam essenciais para captar um feedback real dos sentimentos e sensações dos consumidores. As marcas estão começando a implantar softwares de CRM para trabalhar em conjunto com informações das redes sociais, como Twitter e Facebook. Dessa forma, o CRM Social oferece duas vantagens: (1) é um caminho para estruturar o relacionamento entre os clientes ou clientes e empresas; (2) é um novo canal de comunicação que possibilita a interação por meio da web.

O CRM Social se apoia em softwares especializados que conectam toda informação necessária, desde dúvidas e reclamações a citações da marca nas redes sociais. A fim de utilizar essas informações nos relacionamentos, as empresas, ao criarem um perfil na rede social, tendem a desmitificar a barreira

do formal e tomar uma postura mais informal em uma conversa paralela a respeito da compra ou qualquer outro assunto relacionado à empresa.

Ferramentas de CRM Social colaboram com as organizações a se conectarem com seus clientes, fazendo com que eles influenciem outros possíveis clientes. As empresas também podem se conectar com clientes insatisfeitos resolvendo uma situação a partir de um diálogo e chegar a um acordo.

PP

(...) é uma estratégia e uso de ferramentas sociais de interação pelas empresas que, por meio da conversação, da colaboração e do estabelecimento de um relacionamento significativo com os clientes, promovem a transparência e a acessibilidade dos processos, dão mais poder de influência e negociação na decisão dos consumidores e, ao mesmo tempo, garantem a boa reputação da marca e aumentam a fidelidade do mercado para com ela.

Para Cipriani (2011, p. 79) CRM Social:

O cliente é o ponto focal de uma empresa que deseja usar o CRM Social. Mesmo levando em conta que alguns clientes são influentes e mais críticos do que outros, a empresa deve estar propensa e apta a atender cada um deles de forma diferenciada para resolver os problemas que se apresentarem. As mídias sociais permitem a aproximação da empresa com o cliente de forma amigável e confortável para ambas as partes.

Dessa maneira um compartilhamento positivo melhora e aumenta a reputação de uma marca no que diz respeito ao produto, serviço ou atendimento. Porém, da mesma maneira, um compartilhamento negativo também contribui para destruíla ou manchar a reputação da marca. A empresa não deve ignorar o comportamento desses consumidores, pois poderão perder uma oportunidade de negócio no ambiente online social ou a chance de se retratarem mediante um erro. Cipriani (2011, p. 30) enfatiza que "Se esses novos consumidores decidem destruir

sua marca transparecendo suas falhas nos produtos e serviços ao cliente, sua empresa não será capaz de agir ou menos ver o que está acontecendo". Isso acontecerá se a empresa não tiver ferramentas que monitorem as redes sociais, ou seja, não esteja engajada com o CRM Social para conhecer melhor seus clientes e cuidar da reputação da marca.

Monitoramento online

O monitoramento *online* é importante para a reputação de uma marca porque as mídias sociais, apesar de interagirem em um ambiente *online*, têm seus efeitos estendidos também ao *offline*.

Por meio do monitoramento é possível saber o que seus clientes estão falando sobre a marca e como eles interagem com a concorrência. Autores como Cipriani (2011, p. 132) defendem que "a melhor prática é começar monitorando o mercado em busca de menções a sua marca ou seus competidores, bem como entender quem são os principais formadores de opinião no setor onde sua empresa atua". Depois é necessário estimular a conexão entre os funcionários e educá-los sobre essa nova forma de comunicação, bem como as consequências de seu uso inadequado.

A falta da presença da empresa no ambiente *online* não será ignorada pelos consumidores, fazendo com que estes troquem informação com outros consumidores. Lima (2012, p. 52) acredita que, se a empresa estiver inserida no ambiente *online*, ela terá consciência dos problemas e terá certo poder para controlar a situação, caso contrário não passará uma imagem de credibilidade.

Percebe-se que por meio do monitoramento *online* é possível prever e antecipar as crises, analisar a estratégia da concorrência, ter visão em tempo real do sentimento do mercado, perceber a efetividade das campanhas de marketing *online*, identificar os consumidores, identificar as oportunidades, saber o que os usuários falam a respeito dos produtos, serviços e da própria marca, pois essa informação poderá influenciar a decisão de outros consumidores. Sim, é muita coisa, por isso o monitoramento *online* é uma ferramenta importante para o CRM Social.

Métodos e Procedimentos

O objetivo de realizar uma pesquisa qualitativa com procedimento metodológico: entrevista em profundidade se dá pelo fato de qualificar o projeto de pesquisa de natureza exploratória. Neste sentido, este trabalho objetiva ampliar a compreensão dos elementos envolvidos com a prática da estratégia de relacionamento com o cliente. Vale ressaltar que o estudo foi direcionado aos relacionamentos virtuais sociais mediante sua atualidade no mercado CRM e com isso investigar a necessidade de competitividade de empresas de e-commerce nas redes sociais usando como base a tecnologia aplicada ao CRM.

Buscou-se a compreensão e interpretação dos elementos envolvidos no estudo em questão, como a natureza estratégica e tecnológica do problema da pesquisa: Como a tecnologia influencia a estratégia de relacionamento com o cliente na competitividade das organizações virtuais? Assim, perante a problemática e o objetivo proposto, optou-se por fazer uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória.

A entrevista em profundidade realizada busca uma visão holística (o estudo de natureza qualitativa contribui com uma visão do relacionamento das variáveis a partir de um determinado contexto), abordagem indutiva (possibilitando que se parta de questões mais amplas, deixando a natureza mais específica das variáveis ou do fenômeno emergir durante o processo) e investigação naturalística (com a ausência da intervenção do pesquisador, no caso estudado). Tais definições foram fundamentadas nas afirmações de Brambilla (2008, p. 117).

foram realizadas entrevistas com funcionários previamente selecionados das empresas Compra Certa e Plusoft. A primeira é um comércio eletrônico de bens de consumo usuária de CRM e foi escolhida mediante sua certificação no site E-bit. Quando citada, esta será identificada pelo nome da empresa. A segunda é precursora no desenvolvimento de software de relacionamento com o cliente e as citações estão identificadas pelo nome do entrevistado Alves (Bruno Alves). As entrevistas em profundidade foram realizadas com roteiro semiestruturado, com o objetivo de dialogar com o entrevistado tomando o cuidado de não dirigi-lo às respostas. As entrevistas foram realizadas entre os meses de outubro e novembro de 2014.

Para este trabalho, em particular, optou-se em descrever o contexto das respostas e em algumas situações apresentá-las como citações diretas dos entrevistados.

Resultados obtidos

A Compra Certa é a empresa de venda direta do grupo Whirlpool, fabricante de eletrodomésticos de linha branca e

proprietária das marcas Brastemp, Consul e KitchenAid no Brasil. Afirma ser "um clube de compras fechado com as melhores marcas de eletrônicos e eletrodomésticos" (COMPRA CERTA, 2014, *Online*).

Em entrevista, a empresa Compra Certa acredita que as pessoas sempre viveram influenciadas por suas relações sociais, sendo que o ambiente eletrônico possibilitou a potencialização destas relações. O desafio das marcas e empresas é conseguir fazer parte desse ambiente sem invadir a privacidade das relações. Conseguir ser relevante, tratar o público com transparência, resolver problemas respeitando o consumidor e se fazer presente pode significar muito no resultado de uma companhia.

As tecnologias, entre elas o CRM, permitem cada vez mais que o relacionamento seja individualizado e personalizado. Isso é bastante relevante, mas a promessa precisa ser entregue em todo o ciclo de vida do relacionamento com o consumidor, pois uma falha pode comprometer todo o processo. Assim, a tecnologia é eficaz, mas é uma ferramenta de apoio, o principal é a cultura corporativa estar alinhada e direcionada para o consumidor.

A empresa Compra Certa entende ser uma necessidade integrar as estratégias de CRM Social com CRM tradicional para se estruturar de maneira mais competitiva no mercado. Ou seja, a tecnologia, em especial aplicada à relação virtual, possibilita a manutenção de relacionamentos contínuos e duradouros por ser mais barata, personalizada, além de alcançar muitas pessoas ao mesmo tempo.

Um bom relacionamento virtual com os consumidores é proprietária das marcas Brastemp, Consul e KitchenAid no Brasil. Afirma ser "um clube de compras fechado com as melhores marcas de eletrônicos e eletrodomésticos" (COMPRA CERTA,

2014, Online).

Em entrevista, a empresa Compra Certa acredita que as pessoas sempre viveram influenciadas por suas relações sociais, sendo que o ambiente eletrônico possibilitou a potencialização destas relações. O desafio das marcas e empresas é conseguir fazer parte desse ambiente sem invadir a privacidade das relações. Conseguir ser relevante, tratar o público com transparência, resolver problemas respeitando o consumidor e se fazer presente pode significar muito no resultado de uma companhia.

As tecnologias, entre elas o CRM, permitem cada vez mais que o relacionamento seja individualizado e personalizado. Isso é bastante relevante, mas a promessa precisa ser entregue em todo o ciclo de vida do relacionamento com o consumidor, pois uma falha pode comprometer todo o processo. Assim, a tecnologia é eficaz, mas é uma ferramenta de apoio, o principal é a cultura corporativa estar alinhada e direcionada para o consumidor.

A empresa Compra Certa entende ser uma necessidade integrar as estratégias de CRM Social com CRM tradicional para se estruturar de maneira mais competitiva no mercado. Ou seja, a tecnologia, em especial aplicada à relação virtual, possibilita a manutenção de relacionamentos contínuos e duradouros por ser mais barata, personalizada, além de alcançar muitas pessoas ao mesmo tempo.

Um bom relacionamento virtual com os consumidores é necessário mediante o crescimento do mercado de e-commerce. Para o entrevistado, é notória a audiência do Facebook e do Google como meio de comunicação. Desta forma, é quase vital para uma empresa ter presença nessas plataformas. De acordo com o perfil dos consumidores e objetivos específicos de cada negócio, outras plataformas mais segmentadas mercadologicamente podem

também apresentar resultados bastante satisfatórios.

A outra empresa analisada foi a Plusoft, por meio de entrevista em profundidade com seu diretor executivo, Bruno Alves. A empresa possui mais de 25 anos de mercado. Foi um dos primeiros softwares nacionais a montar uma plataforma de atendimento e relacionamento no Brasil. Abordando o conceito de CRM Social, a empresa desenvolve um software que integra as informações capturadas na mídia social convergentes ao CRM tradicional (PLUSOFT, 2015, *Online*).

Por meio da entrevista foi possível informar-se sobre o *iCustomer*, a solução de CRM Social que monitora vinte e cinco canais de redes sociais por vinte e quatro horas, capturando e analisando reclamações e postagens negativas. Com isso as empresas conseguem responder reclamações em integração ao CRM, trabalhando com uma visão holística do cliente. Além de tratar de reclamações, a ferramenta monitora a concorrência, captura sugestões dos consumidores e analisa o processo de geração de pedido e venda.

Segundo a 1ª Pesquisa Nacional sobre o E-commerce Brasileiro (2014, *Online*), as redes sociais já correspondem a 60% de conversão em vendas. Mediante esta afirmação, Alves (2014, entrevista pessoal) observa que o consumidor está "acostumado a interagir pela tela do computador e resolver tudo por ali mesmo". Exemplifica com a relação dos blogueiros e do canal de vídeo Youtube como influenciadores e formadores de opinião. Assim, pelo ponto de vista do e-commerce, as mídias sociais são grandes influenciadores e são responsáveis por muita conversão de venda, observando as que possuem maior penetração entre os usuários.

Sobre o potencial das mídias sociais de alavancar a

competitividade, Alves (2014, entrevista pessoal) defende:

A grande mudança que a mídia social proporcionou é uma revolução econômica, o que antes você tinha que fazer com milhões para conseguir atingir um público considerável tanto nacional quanto internacional, você consegue fazer hoje com muito pouco. Basta um computador, uma câmera, uma internet e uma grande dose de criatividade. Ou seja, a ruptura da grande quebra de paradigma é realmente econômica, é você dar poder para aqueles que antes nem imaginavam conseguir fazer um broadcast (compartilhamento) para o resto do planeta. Então a revolução é fantástica, é duradoura, ela veio para ficar e não tem volta.

O entrevistado discute ainda ser necessário muito aprofundamento e crescimento no cruzamento de dados multicanal. Ele particularmente acredita que a tendência para o futuro é ter um departamento único de relacionamento digital, onde você consiga ter uma visão ampla do negócio. Na atualidade algumas empresas já criaram departamentos com esse objetivo, contudo ainda há muito a ser desenvolvido.

Congruências do estudo

A pesquisa confirmou a observação teórica de que a TI é uma ferramenta de apoio. Portanto não basta apenas inseri-la, mas também agregá-la a cultura corporativa.

A TI é um campo muito amplo, tanto permite apoiar os processos estratégicos de uma empresa, quanto fornecer ao consumidor as ferramentas necessárias para ele estar inserido em um ambiente virtual que lhe propicie um ótimo relacionamento com a marca e um poder de defender-se contra possíveis más experiências.

Assim o objetivo do CRM Social é integrar os canais de atendimento a uma plataforma única, monitorando as mídias

sociais, coletando informações, gerando poder aos detentores dessas informações, atentando ao mercado e à voz do consumidor e consequentemente obtendo resultados reais.

Com a pesquisa foi possível comparar a opinião de ambas empresas, tanto desenvolvedora quanto usuária de CRM, sobre a plataforma de mídia social que pode ser mais bem utilizada e aproveitada pela empresa. Hoje o Facebook proporciona para as empresas os recursos necessários para se fazer um bom atendimento, relacionamento, monitoramento e análise, no entanto para ambas empresas entrevistadas a organização deve estar onde o consumidor está.

O CRM Social apoia esse relacionamento, pois o consumidor não precisa fazer um contato direto, basta ele postar ou *twittar* algo relacionado à marca (positivo ou negativo) que quase instantaneamente o CRM Social fornece à empresa esses dados, permitindo que esta entre em contato com o consumidor para se desculpar, se retratar, tentar resolver o problema ou até mesmo agradecer.

Ainda foi constatado que o CRM Social é uma necessidade estratégica frente a alta competitividade do mercado e que as redes sociais são a tecnologia usada pelas empresas para observarem seus consumidores e manter o relacionamento sempre ativo.

Considerações finais

Neste trabalho foram analisados os aspectos tecnológicos e estratégicos de um relacionamento empresa e cliente, estudando o marketing de relacionamento e a tecnologia. Sequencialmente, verificou-se a competitividade nas organizações virtuais usando como pressuposto a abordagem que as empresas utilizam

nas redes sociais, para alcançar um relacionamento efetivo, duradouro e continuamente ativo.

Demonstrou-secomo a TI aplica a estratégia de relacionamento com o cliente por meio do CRM e que da mesma forma que a TI precisa de uma política organizacional para estar inserida na empresa, a estratégia de relacionamento com o cliente precisa da tecnologia para se antecipar às necessidades dos clientes.

Pela análise dos dados da pesquisa com as empresas estudadas, o problema de pesquisa foi respondido. A tecnologia influencia a estratégia de relacionamento com o cliente na competitividade das organizações virtuais de tal forma que não se fala em estratégia de relacionamento sem falar em CRM Social, que não só é uma tecnologia, mas também uma estratégia de relacionamento. Dessa maneira, foi permitido averiguar que o que há de mais atual no mercado de relacionamento é o CRM Social.

As principais tecnologias responsáveis por garantir que a estratégia de CRM dê resultados são: o CRM Social, a internet, as mídias sociais, as soluções de monitoramento e análise e o atendimento 2.0 (que é todo atendimento que a empresa fornece ao consumidor vinculado ao ambiente virtual).

Os benefícios dessas tecnologias são inúmeros tanto para o consumidor quanto para a empresa, pois enquanto o cliente tem um atendimento muito mais rápido, um problema resolvido ou uma dúvida sanada quase que instantaneamente, a organização tem as ferramentas necessárias para manter um relacionamento agradável e confortável para ambas as partes. Sem contar que as aplicações dessas tecnologias são fáceis e de baixo custo.

A capacidade do marketing de relacionamento de gerar lucratividade para as empresas virtuais com o uso de tecnologia é

quase óbvia, considerando que são aplicações baratas e eficientes que atendem a necessidade do negócio.

Em vista dos argumentos apresentados, o trabalho permitiu entender que a gestão do relacionamento com o cliente depende de informação, tecnologia e de estratégias para obtenção de resultados satisfatórios, sendo que esses resultados são: relacionamentos duradouros e clientes fiéis. Observou-se que a relação entre tecnologia, estratégia de relacionamento e redes sociais é praticamente dependente. Porém, é importante levando em conta que para um bom relacionamento existe a necessidade de um alinhamento entre os elementos citados, para que a organização implique em obtenção de vantagem competitiva.

Por fim, o estabelecimento de relacionamentos no cenário competitivo atual, caracterizado por turbulência e rápidas mudanças, requerummonitoramentomais próximo einformações mais frequentes e precisas, impulsionando as empresas a tratar as informações de forma estratégica, uma vez que possa identificar as mudanças no cenário competitivo, aprimorando respostas, reposicionamentos e decisões. Logo a abordagem utilizada dos assuntos propostos tanto tecnológico quanto estratégico visou alcançar o aspecto mais real do problema de pesquisa. A estratégia mercadológica trabalha com o consumidor, enquanto a tecnologia oferece recursos para este relacionamento.

Referências

1ª Pesquisa Nacional sobre o E-commerce Brasileiro . Ecommerce Brasil e Sebrae. Disponível em: http://www.ecommerce-brasileiro > Acesso: 10 out.2014.

ALVES, Bruno: depoimento [nov.2014]. Entrevistador: L. da S. ALVES. São Paulo. **Entrevista** concedida para o trabalho de conclusão de curso Como a tecnologia influencia a estratégia de relacionamento com o cliente na competitividade das organizações virtuais

APAD. **Guia de E-Commerce**. Associação Paulista de Agências Digitais: 2013. Disponível em: http://www.apadi.com.br/uploads/2013/03/Guia_eCommerce_APADi_2013_web.pdf. Acesso em 15 out.2014.

BOSE, Ranjit. **Gestão de relacionamento com clientes:** componentes-chave para o sucesso de TI, Sistemas de Gestão Industrial & Dados, 102/2, p. 89-97, 2002.

BRAMBILLA, Flávio Régio. Indicadores tecnológicos e organizacionais do CustomerRelationship Management (CRM): relação entre firma desenvolvedora, firma usuária e preceitos teóricos. 2008; Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/pci/v13n2/a09v13n2; acesso em 28 jul. 2014.

BROWN, Stanley A. **CRM-Customer Relationship Management**: Uma ferramenta estratégica para o Mundo e-Business. São Paulo: Makron Books, 2001.

CIPRIANI, Fabio. **Estratégias em Mídias Sociais:** Como romper o paradoxo das redes sociais e tornar a concorrência irrelevante. São Paulo: Campus, 2011.

COMPRA Certa. **Ebit.** Reputação da loja. Disponível em: http://www.ebit.com.br/compra-certa Acesso em: 20 mar.2015.

______: depoimento [out.2014]. Entrevistador: L. da S. ALVES. São Paulo. **Entrevista** concedida para o trabalho de conclusão de curso Como a tecnologia influencia a estratégia de relacionamento com o cliente na competitividade das organizações virtuais.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Futura, 2001.

Institucional. **Plusoft.** Disponível em : < http://www.plusoft.

com.br/?page_id=64>. Acesso em: 20 mar.2015. KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000. _; KELLER, Kevin Lane. **Administração de** marketing. Tradução Mônica Rosenberg, Brasil R. Fernandes, Claudia Freire; revisão técnica Dilson G. dos Santos. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. LIMA, Carla de Almeida Zambon. A Reputação da Marca nas Mídias Sociais e a Tênue Linha entre o Sucesso e o Fracasso. Universidade Candido Mendes, Pós-Graduação "Lato Senso" AVM Faculdade Integrada. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/ K220735.pdf> acesso em 11out. 2014. ORACLE, **Miami** 23 jul. 2012. Disponível em< http://www. oracle.com/br/corporate/press/pr-br-july-23-2012-714836-ptb. html>acesso em 10 out. 2014. POSER, Denise von. - In: ZENONE, L. C. CRM: Conceitos e estratégias. São Paulo: Atlas, 2001. ROCHA, Mariana de Souza. **Relacionamento 2.0:** Por que fazer CRM Social e não SAC digital nas mídias sociais? São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2012; http://www.aberje.com.br/monografias/ Disponível em: mariana%20rocha_crm2.0_2012.pdf> Acesso em: 22 set. 2014. SWIFT, Ronald. **CRM CustomerRelationship Management**: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. Rio de janeiro: Campus, 2001. ZENONE, Luiz Claudio. Marketing Estratégico e Competitividade empresarial. São Paulo: Novatec, 2007.

Cliente e a Competitividade Empresarial. São Paulo: Novatec,

. CRM Gestão do Relacionamento com o

2007.

Parte II

Relacionamento com públicos de interesse: oportunidade de diálogo e busca pela compreensão mútua

Conflitos morais em contextos organizacionais: reconhecimento ideológico, empatia e resistência

Ângela Cristina Salgueiro Marques³⁷ Rennan Lanna Martins Mafra³⁸

37. Doutora e mestre em Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professora do Departamento de Comunicação Social e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da UFMG.

38. Doutor e mestre em Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor do Departamento de Comunicação Social e do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural da Universidade Federal de Viçosa (UFV).

De modo geral, organizações são responsáveis por coordenar os modos como os indivíduos se associam, tornando rotineiras e supostamente previsíveis suas relações, com o intuito de fazer emergir possíveis projetos coletivos e resultados esperados. Elas seriam, então, instâncias capazes de ordenar, discursiva e narrativamente, o modo como devemos nos portar diante dos outros, em uma dada situação gerada em contexto relacional específico. Uma abordagem mais recente dos processos comunicativos em contextos organizacionais enfatiza que organizações não devem ser somente vistas enquanto mecanismos que normatizam os vínculos entre indivíduos e grupos, uma vez que elas também afetam os quadros valorativos que vigoram em uma determinada sociedade (MARCHIORI, 2014). Sob essa perspectiva, as organizações e suas dinâmicas comunicacionais internas e externas também podem influir sobre aquilo que é visto como justiça, identidade coletiva, pertencimento, confiança e solidariedade.

Percebemos atualmente uma preocupação específica de vários pesquisadores (MUMBY, 2010; BALDISSERA, 2010; 2014; D'ALMEIDA 2015) com os mecanismos sensíveis (no sentido de envolver a afetividade

e performatividade dos sujeitos) que tornam possível ou impossível o convívio com o outro. Nessa perspectiva, a regulação das atividades individuais e coletivas em contextos organizacionais deve considerar que os princípios regulativos centrados nas regras e normas também se encontram marcados por elementos como símbolos, linguagens, mecanismos de desvalorização ou estima, opressão, sofrimento moral e formas de resistência à dominação. Assim, podemos ampliar nosso entendimento da relação comunicativa que engaja os sujeitos e grupos em projetos coletivos quando percebemos que as normas e regras que regem o convívio social em ambientes de trabalho também abrangem modelos simbólicos que nos dizem como devemos agir com e frente ao outro.

Sabemos que indivíduos e grupos não se associam de forma não aleatória e que eles expressam uma pluralidade de identidades, condições de vida e pontos de vista. Assim, deveríamos nos perguntar não como as organizações devem proceder para manter a coesão e cooperatividade de um coletivo múltiplo, mas, sim, como as organizações atuam na configuração das relações tensas e conflituosas entre indivíduos diferentes.

Ao enfocarmos os conflitos morais que se desdobram em cenários comunicativos organizacionais, estamos lidando precisamente com o problema do convívio entre indivíduos e grupos plurais e que, portanto, criam vínculos marcados por negociações conflituosas e até mesmo por rupturas violentas nas relações. Indagações acerca das estruturas materiais, espaciais e discursivas que organizam o convívio, além de uma observação atenta dos tipos de processo que mantém os vínculos intersubjetivos podem nos ajudar a delinear uma reflexão acerca de como é caracterizada, em contextos e situações específicas, a relação entre as organizações e os atores sociais.

Assim como as organizações afetam o modo como os

indivíduos se vinculam, o tipo de vínculo instaurado entre os indivíduos pode produzir desafios para as esferas administrativas e de produção. Esses desafios encontram-se justamente no modo como percebemos o processo de constituição e condução de conflitos morais acerca da formação de interesses e preferências, envolvendo processos sociais de identidade, aprendizado e discussão. Dito por outras palavras, as organizações têm grande influência nos processos de formação de preferências, expectativas, experiências e interpretações de suas ações e das ações dos outros. O indivíduo não produz sozinho sentidos e entendimentos acerca de suas próprias ações e das ações dos outros, mas ele se reporta às estruturas institucionalizadas para saber como deve agir e que tipo de comportamento deve ter em uma determinada situação. Por isso entendemos as organizações como responsáveis por modos de organização do convívio dos indivíduos e coletividades a partir de princípios regulativos, que criam as referências compartilhadas que dirigem as interações interpessoais e institucionalizadas de modo a conferir-lhes um grau de habituação ou de referências mais concretas e contínuas para a interação. O importante é termos consciência da presença de formatos institucionalizados de interação em nossos modos de nos relacionarmos com os outros, desde as ocasiões mais corriqueiras e cotidianas, até os processos decisórios que exigem de nós uma compreensão da situação, dos posicionamentos dos atores, de seus argumentos e das opções de ação que possuímos. Se, de um lado, as organizações e suas estruturas de produção de vínculos constrangem a ação humana, elas são, primeiramente, produto das ações humanas.

Partimos do pressuposto de que as organizações não se apresentam como estruturas estáticas, mas elas estão em constante processo de construção e interdependência entre elas mesmas, e entre elas e o movimento cultural e político da sociedade. Os elementos culturais que interferem nas interações em contextos organizacionais não são regras cristalizadas, mas mecanismos simbólicos construídos através de um processo de conflito e contestação. De um lado, as rotinas, scripts e papéis sociais visam a minimizar a incerteza garantindo uma certa previsibilidade das interações. Contudo, de outro lado, os atores sociais podem contestar o conteúdo desses mecanismos simbólicos a partir do momento em que se sentem prejudicados por modos de interação previamente delineados. Entre as regras informais de convivência, por exemplo, estão os procedimentos de controle e obediência, os estigmas, os estereótipos e os mais variados códigos de linguagem que estabelecem: a) quem são os atores que participam da interação; b) que tipo de informação os atores têm sobre seus parceiros e suas expectativas; c) qual o lugar social e a posição política que cada um ocupa em relação aos outros.

Neste texto, ao buscarmos construir uma abordagem acerca dos conflitos morais em contextos organizacionais, procuramos enfatizar o modo como as organizações dão forma aos objetivos perseguidos pelos atores (tomados, antes de tudo, enquanto agentes políticos) e o modo como elas estruturam relações de poder entre esses atores, privilegiando alguns e colocando outros em desvantagem. Certamente, os atores são agentes limitados pelo contexto organizacional, no qual adquirem significado as dimensões sociais e individuais da interação, tais como direitos e obrigações, identidades e alternativas de ação. Contudo, por mais compartilhados e tidos como dados sejam os *scripts* e regras de convivência a serem seguidos, eles podem ser desafiados.

Reconhecimento ou assujeitamento do outro?

Os conflitos morais que se desenham nos contextos de diálogo e comunicação das organizações frequentemente estão ligados à necessidade de solucionar problemas coletivos a partir da cooperação recíproca que exige uma compreensão mútua acerca dos vários pontos de vista e anseios ligados a tais problemas. Nem sempre o diálogo, visto de forma geral como prática positiva de escuta e reciprocidade, consegue se apresentar como uma saída eficaz para solucionar questões ligadas ao desrespeito, ao sofrimento moral, às assimetrias discursivas e à dificuldade de estabelecimento de vínculos de empatia com o outro.

Em muitos casos, experiências de injustiça e sofrimento no ambiente de trabalho se devem a um tipo de falsa valorização das habilidades e contribuições dos colaboradores. Quando líderes e gestores dizem "reconhecer" o valor de um trabalhador e de suas ações para a organização, muitas vezes pode se tratar de uma estratégia que se serve de enunciados e discursos encorajadores para perpetuar condições de submissão e/ou incitar os sujeitos a aceitar e executar novas tarefas sem reclamações ou expressão de descontentamento. Essa falso reconhecimento também costuma ser utilizado em situações nas quais os conflitos e dissensos exigem um hábil conhecimento da retórica e da psicologia social de modo a evitar desentendimentos e debates que, de acordo com gerentes e administradores, só adiam as soluções e o retorno ao consenso necessário para a dinamização da produção.

Sob esse aspecto, Axel Honneth (2006) contesta o uso do reconhecimento como ferramenta ideológica, alertando-nos para um dos pontos mais problemáticos das teorias normativas que visam alcançar acordos acerca de questões morais via debates e

negociações discursivas. Segundo ele, um dos maiores desafios que essas teorias têm que enfrentar é como fazer para que sujeitos completamente diferentes assumam a perspectiva de seus interlocutores de modo a compreender como se sentem em situações que consideram injustas e degradantes. O sofrimento moral do outro só pode ser entendido se, de fato, nos deslocamos de nossos lugares e assumimos, ainda que temporariamente, o ponto de vista alheio, visando produzir julgamentos que sejam válidos coletivamente e não só individualmente. Contudo, o reconhecimento que deveria operar nesses processos para promover a solidariedade e empatia, vem sendo utilizado por um tipo de "ideologia de gestão", que apenas finge produzir empatia com o sofrimento moral do outro.

Para Honneth (2006), o reconhecimento opera como ideologia quando as condições reais e institucionais não cumprem as promessas feitas pelos enunciados valorizantes elaborados por gestores e administradores. A ideologia da gestão pode fingir reconhecer os trabalhadores valorizando-os por meio do discurso sobre suas competências e sua autonomia, sem assegurar-lhes as condições materiais e práticas de uma auto-realização efetiva sob a forma do verdadeiro reconhecimento de seus saberes e habilidades. Assim, o reconhecimento, a solidariedade e a empatia manifestos publicamente e endereçados aos colaboradores de uma organização apresentam traços puramente retóricos e não se concretizam na prática

100



O fato de ser oficialmente coberto de elogios por certas qualidades ou certas competências parece ter se transformado em um instrumento de política simbólica, cuja função subjacente é integrar os indivíduos ou grupos sociais na ordem social dominante oferecendo-lhes uma imagem positiva de si mesmos. Longe de contribuir para um aprimoramento durável da autonomia dos membros de nossas sociedades, o reconhecimento social parece servir aparentemente à produção de representações alinhadas ao sistema. Assim, as práticas de reconhecimento não acarretam um crescimento do poder dos sujeitos sociais e sim o seu assujeitamento (HONNETH, 2006, p. 245)

Desse modo, o reconhecimento ofertado não é um reconhecimento voltado para a auto-realização e autonomia dos sujeitos. Ele só o seria se fosse resultado de uma busca ou uma luta conflitual e que demanda um nível aprofundado de interação (não restrito a um mero momento de distribuição de elogios) e enfrentamento mútuo. Do modo como o reconhecimento é utilizado ideologicamente em processos de gestão, os indivíduos são conduzidos a assumir, de boa vontade, tarefas e deveres que continuam a mantê-los em posições de subalternidade e opressão, enquanto são levados a crer que evoluem e são estimados no ambiente de trabalho. Nesse sentido, "reconhecer alguém significa levá-lo a adotar exatamente, por meio de abordagens encorajadoras repetidas ritualmente, uma relação consigo mesmo que convém ao sistema estabelecido de expectativas de comportamentos" (HONNETH, 2006, p. 246). Uma constatação negativa que deriva desse mecanismo é a produção do conformismo e de uma forma de auto-estima capaz de alimentar a submissão voluntária à dominação e ao controle.

A dificuldade de solucionar problemas morais no contexto das dinâmicas organizacionais vai além dos mecanismos do falso reconhecimento, sobretudo em dois aspectos principais. Primeiro,

muitos conflitos morais são desencadeados quando emoções conectadas a sensibilidades morais (raiva, vergonha, culpa, orgulho) atuam como motivadoras de ações de enfrentamento e disputas de poder. Nesses casos, como ressalta Calhoun (2001), não podemos considerar as emoções como contrárias à cognição, como interrupções indesejáveis em processos organizacionais, ou como desafios a instituições estáveis. Segundo ele, "instituições e organizações, assim como as relações que se travam em seu contexto ganham relativa estabilidade em parte através dos investimentos emocionais que fazemos em atividades que aí se desenvolvem" (2001, p. 54). Em outras palavras, fazemos grandes investimentos emocionais no status quo cotidiano e, principalmente, em nossas produções e relações de trabalho. Ao investigar criticamente as dificuldades de se observar e pensar as emoções e suas implicações nos contextos organizacionais é possível perceber como elas estão envolvidas na produção de sentido acerca de como agir, de como jogar o jogo que equilibra conflitos e resoluções. Um jogo que nem sempre é consciente ou puramente redutível a regras ou estratégias.

As emoções e os sentimentos morais são resultado não só de uma relação dos sujeitos consigo mesmos (algo interior e carregado pelo indivíduo) e com seus corpos, mas sobretudo o resultado da inscrição do indivíduo em relações sociais³⁹. Conforme Calhoun (2001), assim como outros aspectos da cultura, as emoções podem ser vistas como um aspecto de toda ação social e relações sociais. Elas acompanham atos racionais e irracionais, experiências positivas e negativas. Assim como outros aspectos da cultura, como sentidos cognitivos ou princípios morais, as emoções ganham forma por meio de expectativas sociais, assim como são emanações de personalidades individuais.

39. "A importância do estudo das emoções está em sua abordagem sociológica, não como um fenômeno autônomo ou interno que poderia explicar um fenômeno social. As emoções são tanto produzidas e modeladas pela interação social e pelo entendimento cultural, sem perdermos de vista sua dimensão corporal" (CALHOUN, 2001, p.46).

102

Elas dependem de tradições, valores e articulações cognitivas. Sob esse aspecto, as emoções mais relevantes para a prática política atuante nos conflitos morais são aquelas que não são respostas automáticas, mas estão relacionadas a intuições morais, obrigações percebidas e direitos, além de informações sobre efeitos esperados, que são culturalmente e historicamente variáveis.

Uma segunda dificuldade que se impõe à resolução de conflitos morais em contextos organizacionais pode ser expressa através da seguinte indagação: se um parceiro de trabalho não é tratado como sujeito moralmente digno, autônomo, igual e único, como lidar com conflitos que exigem o deslocamento de posições egocentradas para assumir a perspectiva dos outros a fim de entender o que é por eles considerado injusto? Uma das principais exigências para se resolver problemas e conflitos de ordem coletiva e moral é assumir o que Habermas (2004) chama de "ponto de vista moral" 40, ou seja, o assumir temporariamente o lugar do outro buscando entender suas demandas, interesses e sentimentos a partir de uma identificação baseada na empatia e na solidariedade. A busca pelo ponto de vista moral está na base da ética do discurso habermasiana e também no coração da teoria democrática por ele desenvolvida. E é justamente por isso que argumentamos que esse é o ponto mais forte e, ao mesmo tempo, mais frágil, da teoria de Habermas.

40. De acordo com Habermas, "quando se trata de examinar o que é bom para todos, sem excluir ninguém, é preciso considerar o ponto de vista moral. Amplia-se o horizonte de interpretação de modo que ele se funde aos horizontes de outras pessoas" (2004, p.314).

No que se segue tentaremos expor os principais traços da ética do discurso, considerando que a resolução de conflitos de ordem moral em contextos organizacionais tem como requisito básico a capacidade que os sujeitos possuem de simpatizar-se ou solidarizar-se com o sofrimento alheio, procurando valorizar seus interlocutores e suas respectivas demandas como dignas de serem aceitas e consideradas no processo de construção de interesses coletivos.

Bases da ética do discurso: o ponto de vista moral e o papel dos sentimentos

Habermas (2004) afirma que dedicou toda a sua trajetória acadêmica e intelectual para encontrar um modelo democrático pautado em procedimentos capazes de conduzir trocas discursivas conduzidas por sujeitos cooperativamente motivados a encontrar soluções justas para problemas morais. A questão que conduz suas reflexões pode ser assim expressa: como fazer com que diferentes grupos e indivíduos – os quais sustentam diferentes princípios éticos ligados a seu auto-entendimento e concepções de bem-viver – possam se engajar em debates públicos e se coloquem de acordo a respeito do que é considerado justo e bom para todos?

Certamente não basta estabelecer um diálogo ou debate entre sujeitos radicalmente distintos. Seria preciso informar as regras de condução dessas interações discursivas de modo a preservar interesses individuais e, ao mesmo tempo, estimular a elaboração de interesses coletivos. Assim, a ética do discurso (ou da discussão), tal como elaborada por Habermas (1995), baseiase na tentativa de apontar um modo reflexivo de comunicação intersubjetiva para a solução de conflitos e impasses normativos de fundo moral. Valoriza-se o uso da linguagem voltado para a busca de um entendimento que seja livre de coerções e violências de toda sorte, fundado na igualdade entre parceiros de interlocução que se atribuem reciprocamente o status de moralmente dignos de serem ouvidos e considerados em debates sobre leis e questões de interesse coletivo. A ética do discurso

104

visa a ampliação dos horizontes éticos individuais (e não a sua supressão, como apontam muitos dos críticos de Habermas) tendo em vista a consideração de questões que dizem respeito ao que seria considerado bom e justo para todos. Para tanto, faz-se necessário encontrar princípios gerais que possam, ao nortear discussões e diálogos, conciliar interesses e necessidades particulares - os quais emergem em esferas públicas parciais de interação de grupos e indivíduos - com preocupações inerentes a todos aqueles que integram uma sociedade complexa, pluralista e diferenciada (HABERMAS, 2004).

Olhar para algo do ponto de vista moral envolve não olhar para nosso próprio entendimento de nós mesmos e do mundo como o padrão por meio do qual podemos universalizar um modo de ação. Ao invés disso, o ponto de vista moral envolve checar sua generabilidade do ponto de vista de todos os outros" (HABERMAS, 1990, p. 112).

Segundo Habermas (1987, 1995, 2004), a ética do discurso funda um espaço para os fenômenos que constituem a aceitação discursiva de normas em contraposição à sua mera internalização. De modo a revelar como, por meio da interação discursiva na esfera pública, os indivíduos poderiam chegar a um entendimento acerca de seus interesses e necessidades, ele procurou esboçar uma teoria capaz de evidenciar como o "uso racional da linguagem"⁴¹ é capaz de promover o entendimento mútuo e um acordo provisório entre os participantes de discussões práticas, voltadas para o acordo sobre a validade de normas que afetam a coletividade. Assim, na esfera pública, sujeitos capazes de fala e ação usam a linguagem e o conhecimento intuitivo de como proceder em determinadas situações (adquirido no processo de socialização), de forma racional (o que não significa isenta de elementos estético-emocionais) para que possam chegar a um

acordo (sempre sujeito à revisão). Os princípios estabelecidos pela ética do discurso requerem "que os indivíduos escutem uns aos outros, respondam à críticas e justifiquem suas posições reciprocamente, colocando-se sempre no lugar do outro" (CHAMBERS, 1996, p. 100). Além de entender o que o outro diz, os parceiros precisam empenhar-se em um confronto discursivo que exige o distanciamento crítico dos próprios interesses e necessidades (tendo em mente que estes ganham forma na comunicação intersubjetiva).

Esse é, a nosso ver, o ponto chave do pensamento habermasiano, mas também aquele que menos foi por ele trabalhado no sentido de nos oferecer pistas mais concretas a respeito de como adotar o ponto de vista do outro, colocandose em seu lugar. Em cenários nos quais os indivíduos agem e advogam frequentemente em causa própria, como fazer com que o sofrimento alheio seja objeto de motivação de um exercício que exige dos sujeitos um distanciamento de seus próprios interesses para enxergar o mundo com os olhos dos outros?

A dimensão utópica do pensamento de Habermas é derivada justamente dessa exigência de descentramento e de criação de vínculos de empatia via discurso ou discussão coletiva. O discurso (discussão reflexiva), segundo ele, nos possibilitaria expressar nossos desejos, sentimentos e necessidades de modo a reconhecer quais são aqueles que pertencem ao domínio do julgamento pessoal e quais são aqueles que deveriam ser compartilhados e entendidos como pertencentes ao âmbito coletivo da justiça, das normas e dos direitos. A ética do discurso volta-se, portanto, para a tentativa de ampliação do horizonte de julgamento do sujeito, para que ele avalie questões coletivas não sob os preceitos éticos que o guiam cotidianamente (e que

Segundo 41. Habermas, "a racionalidade de uma pessoa mede-se pelo fato de ela se expressar racionalmente e poder prestar contas de seus proferimentos adotando uma atitude reflexiva" (2004, p.102). A racionalidade dos atores (adquirida intersubjetivamente), portanto, está menos ligada à posse de conhecimento do que ao uso que os atores fazem dele. É essa racionalidade que, para Habermas, nos acompanha na prática comunicativa cotidiana e a atividade discursiva que envolve transformar um argumento subjetivo, num argumento que possa ser compreendido universalmente. Quando os atores estão socialmente integrados e sua motivação para a fala e para a ação é racional, ou seja, baseada na disputa entre argumentos e em processos não coercitivos de entendimento, isso lhes permite uma postura reflexiva com relação à linguagem e ao outro.

106

PP

valem para ele e seus próximos), mas sob princípios normativos capazes de contemplar experiências alheias de maneira justa.

A partir do horizonte de suas respectivas auto-compreensões e compreensões de mundo, as diversas partes em diálogo referem-se a um ponto de vista moral pretensamente partilhado, que induz a uma descentralização sempre crescente das diversas perspectivas, sob as condições simétricas do discurso (HABERMAS, 2004, p. 316).

Sob esse aspecto, a ética do discurso (ou da discussão) exige a mediação argumentativa concreta dos conflitos, na qual "aprendemos a providenciar razões para sustentar nossos argumentos e a *adotar a perspectiva do outro*, buscando posições que permitam um acordo racionalmente motivado e aberto a futuras revisões (HABERMAS, 1987, 1996). É porque os indivíduos são incapazes de desafiar suas próprias interpretações de necessidades e interesses que precisam ser desafiados por outros. Quando precisamos nos explicar aos outros, argumenta Habermas, passamos a entender porque nos sentimos de certo modo ao justificar nossos desejos e interesses aos outros.

Todavia, os procedimentos de *generalização de perspectivas* e necessidades não impõem a supressão de particularidades ou o esquecimento de dimensões do bem-viver, mas apontam a situação discursiva como um processo moral transformativo que nos permite uma aproximação do universo do *outro*, possibilitando a emergência de novos vínculos e de novos interesses. Como afirma Habermas, "se os atores não trouxerem consigo, dentro de seu discurso, suas histórias de vida individuais, suas identidades, suas necessidades e desejos, tradições e pertencimentos, o discurso prático será esvaziado de todo o seu conteúdo" (1982, p. 255).

Sob esse aspecto, o ponto de vista moral constituído pela

ética do discurso não demanda um anulamento de necessidades. interesses e desejos subjetivos (como se o que fosse da ordem particular fosse egoisticamente ruim e só o que remete ao coletivo fosse bom), mas sim requer o exercício de "não olhar para nosso próprio entendimento de nós mesmos e do mundo como o padrão por meio do qual podemos universalizar um modo de ação" (HABERMAS, 1990, p. 112). Se os sujeitos avaliam determinados problemas coletivos unicamente à luz de sua própria experiência particular e de seus preceitos éticos de conduta e ação, correm o risco de se tornarem moralistas, de querer impor seu próprio ponto de vista aos outros desconsiderando condições de comunicação capazes de proporcionar o exame público e coletivo das perspectivas de cada um. "As questões de justiça só podem ser respondidas sob uma igual consideração das perspectivas de interpretação do mundo ou de si mesmos de todos os envolvidos. [...] Essas condutas comunicativas estão entrelaçadas à reciprocidade e à relações de reconhecimento mútuo" (HABERMAS, 2004, p. 56 e 314).

Os discursos são essenciais para a ética, pois é por meio deles, e de suas componentes de razoabilidade, emoção e empatia, que aprendemos a adotar o ponto de vista dos outros, ou seja, que aprendemos a adotar o ponto de vista moral. Nesse sentido, os discursos não devem ser entendidos como atividades destinadas a encontrar regras que conectem diferenças isoladas, mas como práticas necessárias à compreensão de como as diferenças se tangenciam e se interpenetram (BENHABIB, 1996). Eis, como dissemos, um tema central na obra de Habermas: como criar empatia com a dor ou insatisfação do outro? Para ele, uma via principal de acesso ao sofrimento do outro se configura através dos sentimentos morais, que auxiliam os sujeitos em interação a

108

não utilizar padrões éticos (aqueles estruturados e seguidos nas experiências individuais ou de grupos específicos) para avaliar e julgar questões que dizem da coletividade. Aqui se vê o caráter avaliativo das emoções e sua relação com a moralidade:



Sentimentos morais são uma reação a problemas que surgem no respeito mútuo entre sujeitos ou em relações interpessoais nas quais atores estão envolvidos. (...) Olhar para algo do ponto de vista moral envolve não olhar para nosso próprio entendimento de nós mesmos e do mundo como o padrão por meio do qual podemos universalizar um modo de ação. Ao invés disso, o ponto de vista moral envolve checar sua generabilidade do ponto de vista de todos os outros (HABERMAS, 1990, p. 112).

Apesar de defender a importância dos sentimentos morais nesse processo, Habermas não trata especificamente das experiências de injustiça e desvalorização como núcleo das disputas políticas e dos conflitos e lutas morais (quem se dedica a isso é justamente Axel Honneth). Alcançar o ponto de vista moral ensejado pela ética do discurso e colocar-se no lugar do outro requer o conhecimento do sofrimento e da injúria vivenciadas pelos sujeitos, como já afirmado pelo próprio autor:



Não iremos perceber certos conflitos de ação como moralmente relevantes se não percebermos que a integridade de uma pessoa está sendo ameaçada ou violada. Os sentimentos formam a base de nossa própria percepção de que algo é moral. Aquele que é cego para o fenômeno moral não possui o sensor para o sofrimento de uma criatura vulnerável que tem o direito de proteção para a sua integridade física e sua identidade. E esse sensor está claramente relacionado com a simpatia e a empatia. (HABERMAS, 1990, p. 112)

O reconhecimento do mundo do outro deve envolver, além de laços afetivos, vínculos éticos e políticos, uma comunicação ligada ao engajamento dos sujeitos sociais na produção de um mundo comum. Nesse mundo partilhado, eu me apresento diante do outro e espero dele compreensão, certa abertura ao diálogo, pois é através dessa relação que as narrativas identitárias se moldam e se expressam, relações de empatia e identificação se

estreitam ou são cortadas.



A empatia - que é a habilidade de sentir-se como o outro, cruzando as distâncias culturais para chegar até modos de vida à primeira vista, estranhos e incompreensíveis, com predisposições para reagir e interpretar perspectivas – é um pré-requisito emocional para assumir a perspectiva do outro (HABERMAS,1990, p. 112).

Ainda que a ética do discurso, os sentimentos morais e a formação do sujeito autônomo e reflexivo sejam abordagens promissoras que Habermas traz para a teoria democrática, ele não problematiza com profundidade o processo de transformação de um indivíduo em interlocutor, ou seja, em um sujeito político capaz não só de formular e enunciar pontos de vista e argumentos, mas de se fazer ouvir e ser digna e moralmente considerado pelos demais. Dito de outro modo, se para ele a constituição de uma sociedade democrática e plural (que saiba solucionar coletivamente e racionalmente seus problemas de ordem moral através do discurso) depende do desenvolvimento das capacidades ou competências comunicativas dos indivíduos, seria necessário explicitar o processo de formação do "eu discursivamente competente" do ponto de vista cognitivo, moral, linguístico e motivacional (MARQUES, 2013).

É justamente nesse sentido que trazemos essa problematização da ética do discurso para a dimensão dos conflitos morais travados no âmbito das organizações. Quando um conflito moral se desenha, o envolvimento dos atores se torna marcado pela exteriorização (ou supressão) de emoções e sentimentos que, primeiro, precisam ser identificados como norteadores das ações (ou inações) e decisões, num determinado

contexto relacional. É claro que uma emoção como a raiva pode ser conectada a sentimentos de injustiça e humilhação que, não raro, não são exclusivamente individuais, mas atingem uma coletividade. Entretanto, a expressão de emoções como raiva, frustração e angústia em sentimentos morais depende de que os sujeitos sejam capazes de traduzir essas emoções em gestos e proferimentos que, por sua vez, devem ser capazes de mobilizar interlocutores para uma negociação que pretenda escapar à violência buscando uma negociação que pretensamente tenha como horizontes atingir o ponto de vista moral. Nesse caso, uma das principais dificuldades relacionadas aos procedimentos do discurso e do diálogo é esse uso da linguagem para traduzir emoções particulares em narrativas, testemunhos e proferimentos passíveis de serem entendidos e aceitos pelos demais.

É importante considerar que mesmo a linguagem que as pessoas usam quando dialogam pode favorecer um modo de ver as coisas e desencorajar outros, uma vez que «não existe uma só forma de racionalidade, nem uma só forma de linguagem - e todas elas têm relação intrínseca com o poder» (KOHN, 2000, p. 408). Sujeitos e grupos subordinados às vezes não encontram as palavras certas para expressar seus sentimentos e pensamentos e, quando conseguem, descobrem que não são ouvidos (FRASER, 1990, p. 64). Além disso, o poder social capaz de impedir que as pessoas se tornem interlocutores deriva também de uma "internalização do direito que se tem de falar ou de não falar, da desvalorização do estilo de discurso de alguns indivíduos e da elevação de outros" (YOUNG, 2001, p. 370).

Sob esse aspecto, os conflitos morais se acirram quando a linguagem institucionalmente aceita, ou a linguagem autorizada, exclui formulações discursivas de diálogos e negociações, privilegiando aqueles que detém o conhecimento dos códigos e de seus modos de operação prática. Há, dessa forma, um grande escopo de assimetrias no que tange às chances de intervenção dos diferentes públicos organizacionais na produção, validação, regulação e apresentação de mensagens. E, ao mesmo tempo, a própria teoria normativa habermasiana não nos oferece muitas pistas para solucionar o que consideramos ser um dos maiores dilemas de sua proposição: como a ética do discurso e a busca de um ponto de vista moral pode alimentar "uma razão que una sem apagar a separação, que ligue sem negar as diferenças, que indique o comum e o que é compartilhado entre estranhos, sem privar o outro da condição de outro"? (HABERMAS, entrevista à *Folha de S. Paulo*, 22/07/01).

Práticas de resistência e reflexões finais

É possível notar que uma apreensão do diálogo em uma dimensão exclusivamente positiva, que se delineia a partir de uma perspectiva de busca do entendimento, desconsidera algumas armadilhas retóricas e até mesmo ideológicas associadas ao uso do diálogo como forma de mascarar conflitos e possibilidades de sua resolução. Fóruns de diálogo têm sido criados em contextos cívicos e organizacionais construindo regras e princípios para seu funcionamento inclusivo, paritário e reflexivo. Contudo, a emergência efetiva de discursos (e de interlocutores) ainda enfrenta problemas ligados a assimetrias de poder e à desvalorização de pontos de vista e/ou daqueles que os proferem. Muitos desenhos participativos e dialógicos em contextos institucionais reduzem a concepção de "voz" (ou de tomar a palavra) a meramente ter algo a dizer, em vez de observar

a construção social do que há para ser dito, de quem deve dizêlo e como, além da possibilidade de escuta recíproca. Ter voz é algo que todos possuem, mas nem todos são convidados a falar, a ter suas opiniões e demandas consideradas e apreciadas pelos outros. Assim, ter voz não é sinônimo de falar, de ser interlocutor.

Se em outros trabalhos, mantivemos forte interesse em compreender como o diálogo é operado nos contextos organizacionais (MARQUES E MAFRA, 2014); ou mesmo em indicar quais dimensões poderiam ser atribuídas ao diálogo quando assumido pelos sujeitos em contextos organizacionais (MARQUES E MAFRA, 2013); ou ainda em demonstrar a potência política do diálogo na produção de cenas de dissenso, instauradoras de novas possibilidades (MAFRA E MARQUES, 2015), o interesse desse artigo consistiu em apontar algumas nuances dos conflitos morais como as diversas situações de desrespeito, desvalorização e desconsideração às quais sofrem os sujeitos, em suas interações nos contextos organizacionais. Nesse sentido, é inegável a relação que tais conflitos possuem com os contornos identitários, assumidos pelos sujeitos, nas mais variadas situações comunicacionais deflagradas nas organizações. Acreditamos que a compreensão dos conflitos morais nos contextos organizacionais é possível na medida em que se admite o espaço organizacional como âmbito de contradições, des-organizações, des-estabilizações, incompletudes, controles e des-igualdades. Esse, a nosso ver, é um cenário propício à manifestação de práticas de resistência.

Em um estudo acerca dos modos de resistência de grupos subalternos, James Scott (1990) destaca o quanto as relações de poder afetam os discursos de dominantes e dominados de modo a fazer com que, cada vez que haja uma interação entre

esses dois grupos, cada um deve medir as próprias palavras e atos, observando certas regras simbólicas que ditam o que é apropriado ou não dizer ou fazer. A proposta de Scott segue a seguinte indagação: "Como estudar relações de poder quando, em situações de conflito, os subalternos são frequentemente obrigados a adotar uma posição estratégica na presença dos poderosos e estes, por sua vez, têm um interesse em dramatizar execessivamente sua reputação e seu status de mestres?" (1990, p. xii). Ao contrapor as lógicas de ação de dominantes e dominados, Scott mostra que não só os grupos subalternos desenvolvem códigos ocultos (hidden transcripts) que permancem silenciados diante dos dominantes, mas estes últimos também possuem seus códigos simbólicos que não são dados a ver. Ao lado dessas duas formas de códigos ocultos existe também um public transcript, ou código público, que sustenta as aparências das relações entre dominantes e dominados sendo quase que completamente dirigido pela lógica dos primeiros:

Cada grupo subordinado cria, fora de suas experiências desagradáveis, um código oculto que representa uma crítica ao poder feita longe do conhecimento do dominante. Os poderosos também desenvolvem um código oculto representando as práticas e demandas para suas regras que não podem ser abertamente confessadas. Uma comparação entre o código oculto do fraco e aquele dos poderosos, e de ambos os códigos com o código público das relações de poder oferece um novo modo de entender a resistência à dominação (1990, p. xii).

O ponto central de sua argumentação consiste em mostrar que os códigos ocultos são o arcabouço de formas concretas e públicas de luta e resistência contra a dominação. Em experiências de conflitos morais, resistir significa, para ele, que cada parte em disputa acessa um código oculto (encriptado), ao mesmo tempo em que produzem uma comunicação inteligível via utilização

de um código público, socialmente e institucionalmente aceito. Nos diálogos estabelecidos em processos de conflito moral, falase uma linguagem "autorizada", mas alimenta-se e dissemina-se uma linguagem oculta que circula sob a forma de rumores, fofocas, fábulas populares, mitos, piadas, teatros, etc, que atuam como "veículos através dos quais os dominados insinuam uma crítica ao poder, enquanto se escondem no anonimato" (1990, p. xiii).

Os códigos ocultos, ou ainda, discursos de bastidores, são formas de resistência que confirmam, contradizem ou alteram o que aparece no código público. Este último, segundo Scott, "é o auto-retrato das elites dominantes" (1990, p. 18), isto é, revela como essa elite gostaria de ser vista, ao mesmo tempo em que se serve de vários mecanismos para afirmar e naturalizar seu poder através da criação e enraizamento de hábitos e modos de fazer que delimitam a agência dos sujeitos.

A menção às relações de poder e às assimetrias comunicativas em situação de diálogo nos conduz a afirmar que não se pode tecer uma análise das trocas comunicativas e dialógicas em contextos organizacionais sem levar em consideração que grande parte delas é marcada pela hostilidade, pela desvalorização dos interlocutores e seus argumentos, pelas assimetrias de *status* entre os participantes e, sobretudo, pela não tematização de injustiças referentes ao próprio reconhecimento dos parceiros como moralmente dignos de serem vistos como interlocutores, como "pares". Sob esse aspecto, consideramos necessário examinar como as interações dialógicas dão a ver a criação de um espaço polêmico e dissensual no qual as diferenças podem aparecer e traçar caminhos de negociação e resistência (MARQUES E MAFRA, 2013, 2014).

Práticas de resistência se configuram em conflitos morais frequentemente a partir de experiências de desrespeito, injúria, ultraje e humilhação. Mas se esses sentimentos morais ficarem restritos aos indivíduos singulares que os sofrem, ou mesmo se ficarem restritos ao domínio privado, poderiam eles constituir-se como formas de resistência? Para Honneth,



sentimentos que causam opressão podem tornar-se uma base motivacional para a resistência coletiva somente se os sujeitos estão aptos a articulá-los através de um quadro intersubjetivo de interpretação, o qual revele que esses sentimentos são típicos de todo um grupo. (...) Procedendo deste modo, eles serão capazes de gerar um horizonte subcultural de interpretação através do qual experiências de desrespeito que, previamente estavam fragmentadas no âmbito privado, possam tornar-se os motivos morais para uma luta coletiva por reconhecimento (1995, p. 163 e 164).

Por isso, Scott ressalta a necessidade de tornar público, vísível e inteligível o conteúdo das experiências de opressão, o conteúdo dos códigos ocultos a fim de que a) os subordinados possam reconhecer que suas experiências não se encontram restritas a poucos, mas que caracterizam a situação de vários grupos, e b) para que a capacidade mobilizadora dessas experiências possa levar a um processo emancipatório que se desdobre não na "terra das sombras" da infrapolítica, mas nas cenas de dissenso e de visibilidade pública.

A dinâmica simbólica da atividade política que perpassa os conflitos morais revela o quanto atores seguem papéis e elaboram performances no intuito de preservar suas posições e respectivos status. Scott demonstrou que, por mais que as regras de etiqueta das relações de poder tenham um grau de institucionalização, há sempre um elemento de terror e violência que pode tomar a forma de agressões arbitrárias, brutalidade sexual, insultos e

humilhações públicas.

Se pensarmos que os atores sociais têm a possibilidade de afetar os contextos nos quais convivem e agem, então, é possível entender que as organizações constrangem e afetam a política sem se tornarem, contudo, a única causa de suas transformações. Acreditamos que a constituição do ator social como interlocutor deve considerar as seguintes dinâmicas: a) cada ator deve ver-se como sujeito de palavra e não só de voz; b) cada ator deve construir sua autonomia política, isto é, suas habilidades de elaborar argumentos e torná-los inteligíveis através da explicitação do mundo no qual eles fazem sentido e, com isso, despertam empatia; c) cada ator deve desidentificar-se com nomes que lhes foram atribuídos de maneira hierárquica, ou seja, deve buscar existir na conexão e desconexão de vários nomes, habilidades e discursos (MARQUES e MAFRA, 2014).

Entretanto, sabemos que tais dinâmicas, ainda que se vinculem aos esforços individuais de cada ator, inscrevem-se em meio a contextos relacionais complexos e não totalmente desvendáveis. Se os grupos dominantes também possuem formas de ocultar comportamentos e intenções, a depender dos contextos culturais das organizações, as opressões tendem a permanecer na forma de ameaças veladas, situações sutis de assédios, disseminação de uma cultura do medo e do silêncio – sobretudo quando se fala em organizações que podem cortar os vínculos de seus empregados de modo imediato. Em cenários de desestabilizações econômicas e de expressão de grupos em situação de domínio explícito em relação a outros, a emergência de interlocutores, que tomam a palavra e se desenvolvem enquanto sujeitos em diferentes interações comunicativas, é, constantemente, ameaçada. Sendo assim, se para Habermas

(1990) os discursos são capazes de ampliar os horizontes morais por meio da linguagem, são também os discursos que podem se voltar a restringir tais horizontes, quando norteados pelos argumentos da eficiência, eficácia, efetividade, controle, balanço de custo, e toda uma vasta gama discursiva de que as linguagens econômico-administrativas lançam mão para manter os sujeitos em silêncio, com fins de subjugá-los às dinâmicas produtivas do maquinário instrumental organizacional.

Todavia, os sujeitos ainda permanecem sujeitos: os processos prescritivos da administração não conseguem subsumi-los a ponto de se tornarem meros objetos na mão de discursos estratégicos. Os sujeitos possuem corpos, nos quais se inscrevem e se produzem narrativas, emoções e sentimentos morais, elementos que, a qualquer momento, podem ser acionados e irromperem no cotidiano organizacional. É por tudo isso que, em algum momento e em certa medida, os processos de constituição dos sujeitos, também nos cenários organizacionais, insinuam o diálogo como âmbito do dissenso e da polêmica, gesto de expressão dos falseamentos e das ideologias, das hostilidades e assimetrias, das situações de assédio e de desrespeito, com vistas à modelagem de novos entendimentos morais nos contextos organizacionais - processos esses que, mais cedo ou mais tarde, sempre emergirão nas organizações, ainda que custem a perda do emprego e/ou a não-permanência de um vínculo formal. O diálogo, nesses termos, e ainda com nuances por vezes violentas e agressivas, aparece, portanto, como possibilidade de reorganização do espaço moral organizacional, revelador da potência política presente (ou ausente) nos modos de apresentação e representação dos sujeitos falantes. É por isso que o diálogo, no modo como se manifesta (oculto ou explícito) revela

parâmetros e condições para se tomar os conflitos morais nos contextos organizacionais como mecanismos de reconhecimento (ideológico ou não), empatia ou resistência.

Referências

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: Margarida Maria Krohling Kunsch. (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1ed.São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2010, v. 3, p. 61-76.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional, tecnologias e vigilância: entre a realização e o sofrimento. **E-Compós** (Brasília), v. 17, n.2, p. 1-15, 2014.

BENHABIB, Seyla (ed.). **Democracy and Difference – contesting the boundaries of the political**. Princeton: Princeton University Press, 1996.

CALHOUN, C. "Putting emotions in their place". In: GOODWIN, Jeff; JASPER, James; POLLETTA, Francesca (eds.). **Passionate Politics: emotions and social movements**. Chicago: University of Chicago Press, 2001, pp. 45-57.

CHAMBERS, Simone. Reasonable Democracy – Jürgen Habermas and the Politics of Discourse. London: Cornell University Press, 1996.

D'ALMEIDA, Nicole. "O estatuto do sujeito em organização". In: MARQUES, Ângela; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. (orgs.). Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas. Belo Horizonte: Fafich/ UFMG, 2015, p. 18-26.

FRASER, Nancy. Rethinking the Public Sphere: A Contribution to the Critique of Actually Existing Democracy, **Social Text**, No. 25/26, 1990, pp. 56-80.

HABERMAS, Jürgen. A Reply to my Critics. In: THOMPSON, J. B., HELD, D. (eds.). **Habermas: critical debates**. Cambridge: MIT Press, pp. 219-283, 1982.

HABERMAS, Jürgen. The Theory of communicative action: vol.II Lifeworld and system: a critique of functionalism reason. Boston: Beacon Press, 1987.

HABERMAS, Jürgen. "Soberania popular como procedimento: um conceito normativo de espaço público". **Novos Estudos Cebrap**, n.26, março, p. 100-113, 1990.

HABERMAS, Jürgen. Discourse Ethics: Notes on a Program of Philosophical Justification". In: BENHABIB, S.; DALLMAYR, F. (eds.). **The Communicative Ethics Controversy.** Cambridge: MIT Press, pp. 60-110, 1995.

HABERMAS, Jürgen. Between Facts and Norms: contributions to a discourse theory of law and democracy. Cambridge: MIT Press, 1996.

HABERMAS, Jürgen. **A Inclusão do Outro: estudos de teoria política**. 2a Ed. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

HONNETH, Axel. The Struggle for Recognition – the moral grammar of social conflicts. Cambridge: MIT Press, 1995.

HONNETH, Axel. «La reconnaissance comme idéologie ». In : La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique. Paris : La Découverte, 2006, pp. 245-274.

KOHN, Margareth. Language, Power, and Persuasion: toward a critique of deliberative democracy, **Constellations**, v.7 (3), p. 408-429, 2000

MAFRA, Rennan; MARQUES, Ângela. "Diálogo e organizações: cenas de dissenso e públicos como acontecimento". In: MARQUES, Ângela; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. (orgs.). Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas. Belo Horizonte: Fafich/UFMG, 2015, p. 185-193.

MARCHIORI, Marlene (org.). **Linguagem e discurso**. São Paulo/São Caetano do Sul : Difusão Editora, Editora Senac (RJ), 2014.

MARQUES, A.C.S. Três bases estéticas e comunicacionais da política: cenas de dissenso, criação do comum e modos de resistência. **Revista Contracampo**, v. 26, n. 1, p. 126-145, 2013.

MARQUES, A. C. S.; MAFRA, R. L. M.. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. **Organicom**, ano 10, n. 19, 2º seme. 2013, p. 82-94.

MARQUES, A. C. S.; MAFRA, R. L. M.. O diálogo, o acontecimento e a criação de cenas de dissenso em contextos organizacionais. **Dispositva**, v.2, n.2, 2014, p. 2-20.

MUMBY, D. Reflexões críticas sobre comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). **A comunicação como fator de humanização das organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. p. 19-39.

SCOTT, James. **Domination and the Arts of Resistance - Hiddens Transcripts**. New Haven: Yale University Press, 1990.

YOUNG, Iris. Comunicação e o outro: além da democracia deliberativa. In: J. Souza, **Democracia hoje: novos desafios para a teoria democrática contemporânea**, Brasília, Editora da UnB, p. 365-386, 2001.

Comunicação, Mercado e Tecnologia

121

Digital concreto: fala e significado na comunicação empresarial digital

Fátima Delbono⁴² Heitor Pinheiro de Rezende⁴³ Luiz Alberto de Farias⁴⁴ Vânia Penafieri⁴⁵

No cenário mercadológico, o tema comunicação empresarial é tratado com relevância devido a sua importante contribuição nas atividades estratégicas das organizações. No Brasil, essa atividade é caracterizada por um contundente histórico de evolução durante mais de cinquenta anos (BUENO, 2003).

O cerne da comunicação empresarial se caracteriza como um planejamento estratégico de difusão direcionado a públicos internos e externos de interesse de uma organização. Os objetivos desse processo são projetar a imagem de uma empresa de maneira positiva perante a opinião pública, integrar a comunicação interna, mercadológica e institucional sob uma gestão estratégica, além de reunir e decodificar dados dos mercados de interesse de uma corporação que poderão ajudá-la a sobressair sua competitividade perante os concorrentes. Dessa forma, a comunicação empresarial durante os anos tornou-se uma fundamental atividade de inteligência competitiva praticada pelas organizações.

- 42. Doutora e Mestre em Direito pela PUC-SP. Possui graduação em Direito e especialização em Direito Processual Civil, ambas pela PUC-Campinas. Atua como docente da Universidade Anhembi Morumbi e possui artigos e livros publicados no Brasil e no exterior.
- 43. Doutorando em Comunicação e Semiótica pela PUC-SP e mestre em Design e Comunicação pela Universidade Anhembi Morumbi. É professor da Universidade Anhembi de São Paulo e Universidade Salvador (UNIFACS).
- 44. Doutor em Comunicação e Cultura pela Universidade de São Paulo (USP) e Mestre em Comunicação e Mercado pela Faculdade Cásper Líbero. Professor doutor da ECA-USP e professor permanente do PPGCOM-ECA-USP. Diretor acadêmico das Escolas de Comunicação e Educação da Universidade Anhembi Morumbi, presidente da Abrapcorp e editor da revista Organicom.
- 45. Doutoranda e Mestre em Comunicação e Semiótica pela PUC-SP. É professora e coordenadora do curso de graduação em Relações Públicas do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo, professora do curso de Publicidade e Propaganda da PUC-SP e coordenadora da Agência PUC-SP de Comunicação.



A comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e a participação, a comunicação se orienta no mesmo sentido. (BUENO, 2003, p.04).

Rego (1986) destaca que uma organização persegue constantemente a harmonia entre seus setores, departamentos, colaboradores, entre outros agentes que a constituem. Esse equilíbrio é o resultado da disposição ordenada entre essas partes graças à comunicação, logo, essa atividade enquanto processo, dá vida, por meio da integração, à empresa. Dessa forma, é válido conjecturar que uma corporação se estrutura, progride e se mantém competitiva no mercado, com o uso de um sistema de comunicação integrada e customizada ao seu perfil.

Pp

A aplicação de um modelo de comunicação calcado na cultura organizacional influi decisivamente sobre a eficácia geral da empresa. Como técnica, a comunicação direciona naturalmente seus estudos para a procura de mensagens adequadas, corretas, oportunas, claras, concisas, precisas, que possam ser assimiladas sem ruídos pelos participantes organizacionais. Para atingir tal meta, a comunicação procurará ajustar seu discurso, estudando as habilidades e disposições das fontes e receptores, a natureza técnica dos canais, a complexidade e/ou simplicidade dos conteúdos, a oportunidade e regularidade dos fluxos, o tamanho dos grupos. (REGO, 1986, p.16).

Para o autor, a comunicação empresarial, influencia no clima interno das organizações, auxiliando na difusão das normas e políticas necessárias às operações corporativas, estruturando convenientes ligações entre o que considera um microssistema interno e o microssistema social, possibilitando nesse processo desenvolver um sistema inteligente de comunicação integrada.

Entre os períodos que incorporaram o processo evolutivo da comunicação empresarial no mercado brasileiro, pode-se destacar a criação da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), em 1954, a constituição da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), em 1967 (originalmente chamada Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa), da Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom), em 2002, e da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, em 2006.

Nos anos 1970, a atividade ainda era executada de maneira fragmentada por áreas da corporação que mesmo dependentes da comunicação empresarial, eram avessas ao tema, como o departamento de Recursos Humanos, por exemplo.

Contudo, no transcursar das décadas, surgiram áreas especificas representadas por profissionais conexos à atividade como jornalistas, relações públicas e publicitários, responsáveis pela produção de *house organs* - jornais que traziam como pauta assuntos referentes ou de interesse da corporação - trazendo à tona um progresso no exercício dessa atividade. Na década de 1980, notou-se comunicação empresarial transcendia à elaboração de produtos em série e passa a tratar de temas mais amplos e de maior impacto.

As evoluções na comunicação empresarial nos anos 90 foram representadas pela criação de uma metodologia que integra sob a mesma gestão a comunicação interna, mercadológica e institucional, resultando numa mensagem inexorável emitida por uma empresa para seus públicos de interesse e a diacronia da comunicação com o surgimento da internet civil, graças aos estudos do cientista britânico Timothy Berners-Lee, pesquisador do universo da informática e criador do conceito "Word Wide Web" ou "Rede Mundial de Computadores" (Tim Berners-Lee,

2000). Esse fato forçou as corporações enveredarem para o uso de novas tecnologias, incorporando-as no seu portfólio de meios de comunicação. Atualmente, a internet condicionou as empresas a modificarem suas formas de difusão, ultrapassando o limite de contato apenas com seus públicos de interesse e envolvendo, de maneira plena, toda a sociedade.

Com o surgimento da internet, a sociedade passou a utilizar os seus recursos para articular redes de contatos e trocar opiniões sobre variados assuntos, dentre os temas, as atividades das corporações. Hoje, clientes ou simplesmente receptores das informações externadas pelas empresas deixam de ser inativos e se tornam interlocutores, divulgando a sua opinião contraria ou partidária para suas redes de contatos na internet tornandose uma peça fundamental no fluxo da comunicação empresarial. Frente a esse efervescente cenário Porter (2001) destaca que a internet torna-se uma fonte de vantagem competitiva no jogo das indústrias existentes ou companhias estabelecidas, dessa forma, torna-se cabal para os profissionais da área, o fato de que a internet foi o aporte para mudança do comportamento da sociedade atual, que recorre ao universo digital para averiguar a atuação das corporações e, consequentemente, a satisfação das pessoas que usufruem das suas ofertas, adotando as experiências compartilhadas pelos internautas como uma referência para a decisão de compra e consumo de produtos, oriundos de diversas marcas que competem de maneira acirrada no mercado pela a preferência do consumidor.

Segundo Porter (2001) a aceleração do processo de comunicação empresarial decorrente da internet aumenta as chances de as empresas serem bem-sucedidas no futuro, ou seja, as corporações devem usar essa nova tecnologia para melhorar

as suas atividades tradicionais, integrando tarefas físicas e virtuais, nunca previstas antes do advento da tecnologia e da comunicação.

No viés do ambiente corporativo, a internet proporcionou novas tecnologias para o fomento da comunicação interna das organizações. Os principais recursos tecnológicos são denominados como intranet e extranet e ajudaram as empresas a reduzirem seus custos, pois viabiliza um processo de difusão que se manifesta num ciberespaço, exigindo um baixo investimento, em detrimento aos meios clássicos de comunicação interna como *house-organs*, panfleto, apostilas, cartazes, painéis informativos entre outros materiais que possuem custos de impressão ou produção.

Por intranet, entende-se que é uma rede restrita de computadores que segue os mesmos padrões de comunicação e dados da internet. Uma intranet é uma rede utilizada no ambiente interno das empresas com transmissão de dados e comunicação dentro dos padrões da "Word Wide Web", o que possibilita oferecer uma comunicação em rede dentro das corporações, onde dados são transmitidos entre diversos setores e distintos usuários (BOGHI; SHITSUKA, 2005).

Para Sousa (2002) esse sistema se caracteriza como a web interna de uma corporação, logo, privada. Trata-se de uma rede que oferece informações sigilosas e conecta departamentos e colaboradores de um mesmo local.

Laudon e Laudon (2001) elucidam que a intranet assume papéis importantes e de destaque no que se refere à eficiência empresarial, simplificando e integrando os processos empresariais que atravessam mais de uma área funcional, já que todas as atividades podem ser administradas eletronicamente.

Como resultado, aumentam a eficiência organizacional.

O'Brien (2003) menciona que a intranet de uma empresa também pode ser acessada por conexões fora do ambiente da corporação, denominando esse processo como extranet. Para o autor, a extranet é constituída por uma rede conexões que permitem aos colaboradores, clientes, fornecedores ou parceiros de negócios, acessarem remotamente as informações privativas de uma organização, por meio de uma aprovação de acesso ao sistema e emissão de *login* e senha que é repassado para os agentes supracitados que operam fora da instituição.

No domínio do sistema de extranet, as companhias podem estabelecer conexões diretas entre suas próprias redes privadas ou criar conexões seguras de internet para transferência de informações entre distintos locais. Assim, um sistema extranet possibilita aos usuários de companhias parceiras terem acesso aos seus conteúdos. "A extranet permite um fluxo seletivo de informações entre os parceiros comerciais e clientes, com ênfase no controle de acesso granular e autenticação forte" (TIPTON; KRAUSE, 2006, p. 2011).

Para O'Brien (2003) o sistema de extranet permite aos parceiros de uma empresa a entrada remota a aplicativos de seus sistema de intranet, utilizando navegadores de rede interligados a qualquer computador, independente do local de acesso. Sousa (2002, p.12) classifica a extranet da seguinte forma:

PP

(...) podem ser definidos como aplicativos que possibilitam as companhias fornecerem acesso às informações armazenadas interna e externamente, e ainda oferecem, aos usuários internos e externos, uma única janela para as informações personalizadas necessárias para a tomada de decisões de negócios.

Segundo O'Brien (2003) os sistemas de intranet e a extranet fornecem uma série de capacidades de computação e comunicação que adicionam valores, diminuem o tempo e, principalmente, reduzem custos de cada parte do ciclo empresarial. As empresas poupam dinheiro cada vez que os usuários utilizam esses sistemas para se comunicar, ao invés de recorrerem ao sistema de suporte telefônico da companhia, papéis ou viagens, por exemplo. "O objetivo básico (...) é reduzir custos, economizar tempo e dar maior produtividade ao fluxo de trabalho, permitindo uma melhor tomada de decisões e melhor habilidade nas respostas aos clientes" (SOUSA, 2002, p. 455).

Não obstante, esses sistemas oferecem uma redução nos custos com treinamentos dos colaboradores, tornando-se um centro que acumula manuais, vídeos, áudios, games e recursos interativos que permitem os gestores e *coachings* instruírem remotamente os colaboradores, isentando as empresas do ônus com a promoção dessas atividades de maneira presencial, sem descartar a importância, dessa dinâmica em alguns casos.

Segundo Sousa (2002), um dos objetivos na implantação de uma intranet de uma empresa é criar uma fonte única de informação baseada em plataforma digital, reduzindo custos nos processos de comunicação.



Muitas empresas obtiveram economias de dezenas de milhões de dólares anuais com a implementação de intranets, pela substituição de papéis, impressão gráfica e do transporte de documentos e manuais por meios eletrônicos da intranet. (SOUSA, 2002, p.455).

Para Laudon e Laudon (2006), os sistemas de intranet e extranet substituem, progressivamente, os procedimentos manuais em ações automatizadas de trabalho, reduzindo os

custos de operações, ao organizar melhor o fluxo de trabalho e os conteúdos corporativos em ambientes digitais, além de dispensar as rotinas manuais e presenciais envolvidas na execução de projetos. "O melhor gerenciamento do fluxo de trabalho permitiu que muitas empresas reduzissem uma parcela significativa de seus custos" (LAUDON; LAUDON, 2006, p.20).

Enveredando para as manifestações da comunicação mercadológica e institucional na internet, é possível notar que esses estilos de difusão encontram eficientes possibilidades para serem executados. Para compreender tais possibilidades, se faz necessário conceituar de maneira assertiva essas formas de comunicação, relacionando suas manifestações com o universo digital.

Para Pinho (2001) a comunicação mercadológica deve ser persuasiva e convergir com a cultura do público alvo que receberá as informações. Deve estar alinhada aos objetivos comerciais das corporações, logo, eivada de apelos que persuadem os receptores a sentirem interesse de compra das suas ofertas.

A internet, nesse contexto, se torna uma tecnologia impreterível, pois oferece às empresas a chance de anunciar suas ofertas, com o intermédio de veículos de comunicação, de maneira dirigida aos seus públicos de interesse. Para a promoção dessa dinâmica, os veículos que atuam no foro digital ofertam aos anunciantes áreas específicas para a realização de publicidade, com mecanismos que determinam orçamentos para a compra de espaços comerciais, acompanhados por filtros que oferecem uma segmentação da propaganda de acordo com critérios demográficos como idade, sexo, classe social, cidade, região ou país, e psicográficos como estilo de vida, hábitos e assuntos de interesse.

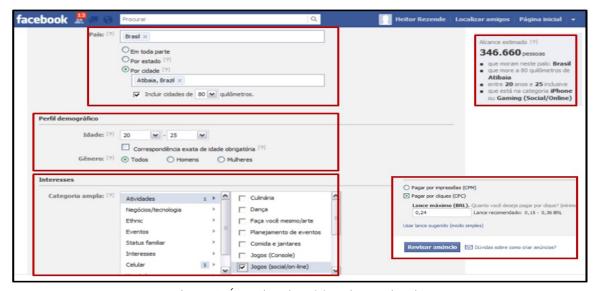


Figura1: Área de advertising do Facebook. **Disponível em**: http://www.facebook.com.br. Acesso em: 23 fev. 2015.

No cenário da comunicação institucional, a internet se torna uma ponte para o relacionamento entre as organizações, seus públicos de interesse e a sociedade numa esfera global. Segundo Rego (1986) o produto da comunicação institucional dirigida para públicos externos das instituições, é a boa imagem da empresa. Para que esse objetivo seja atingido, é necessário que a corporação adote responsabilidades sociais e divulgue-as para um amplo público formador de opinião, que ao ser impactado por essas informações emitirá comentários favoráveis a instituição.

Nessa dinâmica, a internet se torna um meio crucial para as corporações realizarem suas publicações organizacionais, pois oferece recursos que as permitem não somente divulgar suas informações, mas interagir, em tempo real, com os internautas por meio de chats, fóruns, vídeo, entre outros recursos disponíveis no ciberespaço. É válido destacar, que as tecnologias de interação indicadas são ofertadas gratuitamente por empresas que atuam

no universo das mídias sociais, como o Facebook, por exemplo, demonstrando que as corporações podem reduzir ou anular custos ao adotar a internet como uma ferramenta no processo da comunicação institucional.

Um exemplo a ser citado é a empresa Avon, que fundou um instituto preocupado com a saúde e bem-estar da mulher e utiliza o Facebook para divulgar suas ações.



Figura2: Área de advertising do Facebook. **Disponível em:** < https://www.facebook.com/institutoavon>. Acesso em: 23 fev. 2015.

O Instituto Avon mobiliza usuários do Facebook para ações sociais como câncer de mama e violência doméstica, projetandose como uma corporação preocupada com a sociedade e destacando-se no processo da comunicação institucional.

Compreende-se, com as informações supracitadas, que a diacronia da comunicação após o surgimento da internet, incentivou as organizações a usufruírem de novas tecnologias para o exercício da comunicação empresarial, tratando-se de uma

estratégia de competitividade crucial no cenário mercadológico e consequentemente social. Os novos modelos de difusão que se intersectam com o universo digital, incrementam o desempenho das corporações nos âmbitos da comunicação interna e externa em detrimento ao cenário anterior ao advento da internet, já que antes dessa nova tecnologia, seria extremamente complexo e custoso, uma corporação integrar todos os seus públicos de interesse sob um modelo único discurso, por meio de uma rede corporativa off-line. Tais dados reforçam o motivo do exponencial crescimento das novas tecnologias oriundas da internet no âmbito das organizações, trata-se de recursos importantes para o desenvolvimento de uma comunicação eficiente, gerando agilidade e redução de custos, fatores tão almejados pelas empresas atuais.

Comunicação empresarial e aspectos jurídicos de relevância: ordem econômica e função social da empresa

A comunicação empresarial é um forte meio empresarial de propagação dos compromissos decorrentes da queda das barreiras do comércio pelo necessário alinhamento do sistema de produção e prestação de serviços dando origem, inclusive, à formação de blocos econômicos e aduaneiros – a exemplo a Comunidade Europeia e o Mercosul –, em face do surgimento de um novo paradigma, ou seja, surge o conceito de Empresa deixando de lado o conceito de Comércio para os atos negociais, repercutindo, com isso, numa necessária adequação jurídica representada pela mudança das estratégias de ação do mercado econômico. A Empresa passa a ter como primado a Função Social.

Função Social da Empresa constitui-se no poder-dever

do empresário e de seus administradores harmonizarem as atividades da empresa, segundo o interesse da sociedade, mediante a obediência de determinados deveres, positivos e negativos. (TOMASCEVICIUS FILHO, 2003, p. 40).

Nesse sentido

vale lembrar ainda que, apesar de ser estritamente relevante, a finalidade lucrativa da empresa não pode ser ignorada em favor da função social desta, vez que essa função não deve ser de assistência social ou filantrópica. Portanto, primeiramente, deve-se reconhecer que a função social nunca pode ocupar a função econômica da empresa nem usurpar seu meio de sobrevida, que é a lucratividade. Para que o papel social seja cumprido não basta que a empresa funcione, o que é necessário são as decisões dos administradores, que sempre devem ser voltadas para o bem comum, sem que se esqueça, entretanto, o escopo final de qualquer empresa, que é o lucro. A partir deste panorama apresentado, é nítido que a 'função social não pode predominar sobre os direitos e interesses individuais, cabendo apenas conciliar os interesses da empresa com os da sociedade' (MAGALHÃES,

E ainda que

é mister destacar, por fim, que o Estado não se isenta de gerar bem-estar e a justiça social para a nação, apenas pelo fato das empresas passarem a assumir parte deste importante papel. (BINDAC, 2013)

Para que possamos dispor sobre comunicação empresarial, sob o ponto vista jurídico, é necessário não só compreender a transformação dos atos negociais de comércio que passaram a atos de empresa, em face da necessidade premente da administração dos recursos escassos em um conceito primário de economia, bem como a função social e as sociedades empresarias na forma em que se constituem.

No Brasil, as sociedades empresarias sofrem divisão em razão dos seus objetivos e capital e, possuem em comum, o lucro. Temos, portanto, os tipos de sociedades empresarias capituladas no Código Civil vigente, quais sejam: Sociedades Limitadas que

2009, p. 11).

se subdividem em sociedades por cotas (Ltda.) ou ações (S/A); Sociedade em Nome Coletivo (Cia.); Sociedade em Comandita Simples ou Sociedade em Comandita por Ações.

Contudo, o mesmo Código Civil prevê as Sociedades Não-Empresarias, as quais vem representadas pelas Fundações e Associações, incluindo a esta última ONG e OSCIP (Art. 966 par. único e Art. 997 a 1038 CC). E, ainda, as Cooperativas que possuem regime específico, nos termos do Art. 1.093 a 1.096 CC 2002, e Lei nº 5.764/71.

As empresas dividem também a responsabilidade em face do trabalhador, do meio-ambiente, do consumidor e, notadamente, possuem como garantia a livre inciativa e a livre concorrência – que são de suma importância à ordem econômica no Estado Brasileiro –, contudo, devem obedecer ao princípio da Soberania.

Assim está desenhada a Ordem Econômica do Brasil, com ênfase nos princípios gerais da atividade econômica, por força do artigo 170 da Constituição Federal (Franco Filho, 2015).

Para compreender no que se firmou o nosso ordenamento jurídico no tocante à empresa é necessário saber do que se trata ordem econômica. A ordem econômica é usada para referir-se a uma parcela da ordem jurídica que compõe um sistema de princípios e regras compreendendo uma ordem pública, uma ordem privada, uma ordem econômica e uma ordem social (GRAU, 2004, p. 51). Ou de acordo com Tavares (2006, p. 81): "a expressão de um certo arranjo econômico, dentro de um específico sistema econômico, preordenado juridicamente. É a sua estrutura ordenadora, composta por um conjunto de elementos que confronta um sistema econômico".

Essa estrutura ordenadora composta pelo conjunto de elementos que confronta um sistema econômico e que compreende

regras de ordem pública, ordem privada, ordem econômica e ordem social eleva o grau de complexidade que representa os autos negociais de mercado representado pela Empresa.

A comunicação empresarial deve registrar a ordem econômica com a compreensão das regras preceituadas observando a composição da ordem pública, privada, econômica e social.

Em face do dispositivo constitucional já citado, pode-se inferir que a Ordem Econômica preceituada pela Constituição Federal vigente fundamenta-se na valorização do trabalho e na livre iniciativa.

Contudo, é importante enfatizar que a valorização do trabalho humano é fundamento da República Federativa do Brasil, por essa razão chamamos de princípio e nesse sentido cabe o conceito de ser um "princípio político constitucional conformador" (CANOTILHO, 2006, p. 201).

E, ainda, Princípio Político Constitucional Conformador são:



[...] os princípios constitucionais que explicitam as valorações políticas fundamentais do legislador constituinte. Expressando as concepções políticas triunfantes ou dominantes numa assembleia [sic] constituinte, os princípios políticos constitucionais são o cerne político de uma constituição política, não admirando que: 1) sejam reconhecidos como limites do poder de revisão; 2) se revelem os princípios mais diretamente visados no caso de alteração profunda no regime político. (CANOTILHO, 197, p. 1129-30). Os princípios políticos constitucionais conformadores recebem também a designação de 'decisões fundamentais', 'princípios estruturantes' ou 'normas de estrutura do Estado' (CANOTILHO, 1997, p.283). Eles dizem respeito aos princípios que definem a forma do Estado e a forma de governo, estruturando, ainda, o regime político. (MARACAJÁ, 2013)

Ao se falar do Princípio da Valorização do Trabalho não se pode deixar de falar sobre Princípio do Pleno Emprego. Assim sendo é importante a distinção entre trabalho e emprego:

As definições de emprego e de trabalho tornam-se relevantes para o Direito por contribuir para a distinção entre relação de trabalho e relação de emprego. A relação de trabalho para Maurício Godinho Delgado (2007, p. 285) teria caráter genérico por se referir ao universo de relações jurídicas caracterizadas por uma obrigação de fazer consistente em um trabalho humano, ou seja, 'toda modalidade de contratação de trabalho humano', estando abrangida a relação de emprego, de trabalho autônomo, de trabalho eventual, de estágio, dentre outras. (SANTOS, 2015)

Muito bem coloca Santos (2015) ao citar Canotilho e Barroso:

Os direitos econômicos e sociais, considerados como direitos a prestações possuem várias possibilidades de conformação jurídico-constitucional: positivação sob a forma de normas programáticas, definidoras de tarefas e fins do Estado; positivação na forma de normas de organização atributivas de competências; positivação através da consagração de garantias institucionais e positivação como direitos subjetivos públicos, inerente ao espaço existencial do cidadão (CANOTILHO, 2004, 37-38). O princípio da busca do pleno emprego, previsto na Constituição Federal, art. 170, VIII, positivou-se constitucionalmente por meio de norma programática, um programa a ser desenvolvido ulteriormente pela atividade do legislador infraconstitucional, denominado também de norma constitucional de princípio programático. Esta natureza programática de valor indicativo gera dúvidas sobre a aplicabilidade desse princípio (BAYLOS, p. 26). Essas regras programáticas explicitam os fins a serem atingidos, sem indicar os meios para alcançá-los. Por esse motivo, não chegaria a garantir aos cidadãos uma utilidade concreta, fruível positivamente e exigível quando negada (BARROSO, 2000, p. 118).

Conforme se verifica a crítica de Roseli Rego dos Santos no tocante ao Pleno Emprego constituído pelas regras programáticas que explicita os fins a atingir e não indica os meios de alcance tornando essa garantia do cidadão de não concreção, não fruição e exigibilidade, contudo, a orientação do pleno emprego, ordena a empresas em razão de sua função social que é o princípio

limitador da atividade econômica a proceder de modo a garantir a justiça social, por essa razão, promover o pleno emprego é obrigação empresarial.

A Iniciativa Privada, por seu turno, representa a faculdade de criar e explorar uma atividade econômica a título privado que não se sujeita a qualquer restrição estatal, senão por força de Lei que a proíba. Trata-se, pois, na liberdade de investimento ou acesso; liberdade de organização; bem como, na liberdade de contratação.

Esses aspectos até então apresentados trazem a relevância de considerá-los à luz da comunicação empresarial, contudo, outros não podem ficar de fora dessa comunicação, tais como a Livre Concorrência e as Empresas de Pequeno Porte.

A Livre Concorrência (inciso IV, art. 170 CF/1988) é o desdobramento da Livre Iniciativa, pode se dizer que é a abertura deferida pelo sistema jurídico aos particulares para competirem entre si em seus segmentos, dentro do parâmetro da legalidade com o objetivo de êxito econômico, prestigiando o mercado e contribuindo para o desenvolvimento econômico nacional e com a justiça social. É terminantemente proibida a formação de cartéis, pois são considerados como a mais grave lesão à concorrência e prejudicam a inovação. Para garantir a defesa da concorrência foi promulgada a Lei n. 12.529/2011 e o dia 08 de outubro foi instituído, por Decreto Presidencial, o Dia Nacional de Combate a Cartéis.

O objetivo da Livre Concorrência é a criação de um mercado ideal caracterizado pelo assim chamado "estado de concorrência" (ARAUJO; SERRANO JR., 2006, p. 468).

Comunicação empresarial e os aspetos jurídicos de relevância: marco civil da internet

As modificações sociais, econômicas e culturais marcam a era da Sociedade da Informação. A intervenção representada pela Internet alterou substancialmente as relações estabelecidas entre as pessoas naturais ou jurídicas. Por essa razão necessário foi reconhecer essas mudanças e, para prevenir e dirimir conflitos disciplinou-se pela Lei essas alterações.

Assim se estabeleceu o Marco Civil da Internet para assegurar os direitos e garantias no ambiente da Web. A Lei n. 12.965, de 23 de abril de 2014, intitulada "Marco Civil da Internet" vem para diminuir o custo social; reconhecer a rede em escala mundial; apresentar os limites à liberdade de expressão; defender a privacidade; estabelecer o exercício da cidadania pelos meios digitais; trata dos direitos humanos; da pluralidade; da universalidade; da diversidade; da neutralidade; da extraterritorialidade; da abertura; da livre iniciativa; e, da livre concorrência.

A partir dos dois últimos itens citados (livre iniciativa e livre concorrência) pode-se falar em *business inteligence*; virtualização da empresa; do estabelecimento empresarial virtual; do teletrabalho; do mercado de ações virtual; dos contratos *computing* (computação nas nuvens); do *Service Level Agreements* (SLA); governança e *compliance* para atividades cibernéticas; joint venture; *tag along; drag along; due dilegence*; a exigência do fisco instituir nova obrigação acessória tributária chamada de Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), bem como, as novas oportunidades de negócio eletrônicos.

Os princípios e diretrizes do marco civil na virtualização da

empresa sob o enfoque das vantagens e dos riscos dessa mudança de paradigma que, diante de alguns desafios, encontram um mundo sem fronteiras territoriais para o desenvolvimento da atividade econômica, contudo, não pode desprezar as fronteiras representadas pela Soberania.

Nesse diapasão, há Princípios e Leis locais em face das relações internacionais estabelecidas para os negócios realizados ou a se realizar, - feitos ou não, via internet -, por óbvio, a viabilidade pela internet é sem dúvida um encurtamento de caminho para os negócios, contudo, além da viabilidade, facilidade e rapidez, a legislação nacional e internacional devem ser de fato observadas e na sua ausência, com a especificidade "Via Internet" a legislação análoga deve ser consultada e aplicada.

A construção colaborativa do Marco Civil na Internet tem mostrado que as novas ferramentas tecnológicas são instrumento essencial para o fortalecimento da participação social na condução da política pública, bem como, para a legislação sobre: privacidade, liberdade e neutralidade na rede e, crescimento econômico.

Todos os temas afetos à internet tem tido repercussão internacional, inclusive, tem sido temática em Assembleia da Organização das Nações Unidas (ONU) e no Brasil adequação à Lei já promulgada está sendo levada a efeito.

A comunicação empresarial tendo como aspetos jurídicos de relevância o marco civil da internet é importante instrumento de promoção da discussão desse assunto de relevância, levando a efeito as adequações necessárias para que a empresa, por meio da tecnologia, não perca a sua função social.

A fala empresarial e seu impacto concreto e simbólico

As enunciações decorrentes dos processos de comunicação empresarial tendem a buscar sinergia entre as diversas plataformas e nos espaços cibernéticos reforçam conceitos presentes no ambiente analógico. O sistema de redes, já estabelecido em tempos remotos e que se mostrou de grande eficácia, pode hoje ser visto de modo e em tempo real, gerando impacto e reverberação quase que de pronto – senão o for de fato.

As relações entre públicos e os diversos tipos de organizações também se tem ressignificado à medida que ações externas à relação (como a legislação e, no caso da Internet, mais específica e proximamente o Marco Civil da Internet, ou ainda o Código de Defesa do Consumidor, dentre outros elementos) ou internas, decorrentes de sua interação, seja comercial, organizacional ou institucional. A opinião pública torna mais atraente essa disputarelação-geração de sentido que se dá no ambiente simbólico da comunicação: organizações precisam buscar aceitação, precisam buscar share of heart para potencializarem share of market.

A sensibilidade organizacional, mesmo sendo uma prosopopeia, nada mais é que a expectativa de se demonstrar plena boa vontade e predisposição favorável: organizações divulgam marcas e produtos com clara intenção de agregar valores presentes e demandados pela sociedade, a fim de se confundirem a esses valores.

As organizações falam e constroem sentidos concretos a partir de suas ações:

todo falante é por si mesmo um respondente em maior ou menor grau: porque ele não é o primeiro a ter violado o eterno silêncio do universo, e pressupõe não só a existência do sistema da língua que usa, mas também de alguns enunciados antecedentes – dos seus e alheios – com os quais o seu enunciado entra nessas ou naquelas relações (baseia-se neles, polemiza com eles, simplesmente os pressupõe já conhecidos do ouvinte). Cada enunciado é um elo na corrente complexamente organizada de outros enunciados (BAKHTIN, 2003, p. 272).

Por meio da comunicação as organizações organizam o processo de entendimento a que estarão sujeitas. Tecerão relações de sentido com os seus públicos e para tanto é necessário entenderem as transformações do campo comunicacional. Não apenas a ideia de tempo e de espaço precisam ser relativizadas, como também em muitas medidas priorizadas. Os elementos culturais darão forma e conteúdo ao entendimento, à construção de filtros e à possibilidade de geração de sentido.

Referências:

ABERJE. Disponível em: http://www.aberje.com.br/associacao_quemsomos.asp. Acesso em: 15 fev. 2015.

BAKHTIN, M. **Estética da criação verbal**. Introd. e trad. do russo: Paulo Bezerra. 4ª ed. (nova tradução a partir do russo). São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BERNERS-LEE, Tim; FISCHETTI, Mark. **Weaving the Web:** The Original Design and Ultimate Destiny of The World Wide Web by Its Inventor. New York: HarperCollins Publishers Inc, 2000. ISBN 006251587-X.

BINDACO. Bruna Victoria. **A Função Social da Empresa**. Publicado em 09 de fevereiro de 2013 http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/7816/A-funcao-social-da-empresa. Em 08 de março de 2015 às 15h44.

BM&FBOVESPA. **Sustentabilidade Empresarial** (ISE). http://isebvmf.com.br. Em 08 de março de 2015. 16h37.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa.** São Paulo: Manole, 2002.

CANOTILHO, José Joaquim Gomes. **Direito constitucional e teoria da constituição**. 7ª ed. Coimbra: Almedina, 2006.

CONSTITUIÇÃO DA REPUBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. SENADO FEDERAL. 2015.

FRANCO FILHO. A. M. **Breve Análise da Ordem Econômica Constitucional brasileira**. http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura& artigo_id=6649 Em 08 de março de 2015 às 13h55

GRAU, Eros Roberto. **A ordem econômica na Constituição de 1988** (interpretação e critica). 9. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2004.

Instituto Avon no Facebook. Disponível em: https://www.facebook.com/institutoavon>. Acesso em: 23/02/2015.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais. Administrando a empresa Digital**. São Paulo: Pearson Education do Brasil. LTDA, 2006.

MARACAJÁ. Luciano de Almeida. **Princípios Constitucionais**. Revista Juristas. Publicada em 04 de junho de 2013, http://www.juristas.com. br/informacao/revista-juristas/principios-constitucionais/1719/. Em 08 de março de 2015 às 16h09.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

PINHO, J. B., **Comunicação em marketing**: Princípios da comunicação. Campinas, SP: Papirus, 2001.

PORTER, M. E. **Strategy and the Internet**. Harvard Business Review 79, n. 3, 2001. p. 62–78. Disponível em: http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10688>. Acesso em: 15 fev. 2015.

PRÊMIO ABERJE. Disponível em: http://www.aberje.com.br/ premio/2015/index-breve.php>. Acesso em: 15 fev. 2015.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional**. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

SANTOS. Roseli Rêgo. O Princípio do Pleno Emprego como Aplicação da Função Social da Empresa na Lei de Falências e Recuperação de Empresas. http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/salvador/roseli_rego_santos.pdf. Em 08 de março de 2015 às 14h48.

SILVA, José Afonso. **Curso de direito constitucional positivo**. 19ª ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Malheiros, 2001.

SOUSA, Lindeberg Barros de. **Redes De Computadores -** Dados, Voz e Imagem. São Paulo: Erica Ltda, ed.6. 2002.

TAVARES, André Ramos. **Direito constitucional econômico**. 2ª ed. rev. e atual. São Paulo: Método, 2006.

TEIZEN. Thais. **Princípio da socialidade**: a responsabilidade social em face dos direitos difusos e coletivos. 2015. http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=14809&revista_caderno=5 Em 08 de março de 2015 às 18h41

TIPTON, Harold; KRAUSE, Micki. **VPN Deployment and Evaluation Strategy**. United

States of America: Taylor & Francis Group, 2006.

TOMASCEVICIUS FILHO, Eduardo. **A Função social da empresa**. Revista dos Tribunais, São Paulo, n. 92, p. 33-50, abr. 2003.

Organizações, públicos estratégicos e fluxos digitais: novas formas de consumo e de interação por meio da Web⁴⁶

Rafael Vergili⁴⁷ Tiago Agostinho⁴⁸ Jeferson de Carvalho⁴⁹

Antes da criação da Internet, a linha divisória entre emissor e receptor parecia bem delimitada. No entanto, principalmente a partir do advento da Web, em que se situa a camada *browser* (navegador), foi desencadeado o desenvolvimento de diversos *softwares*, permitindo a distribuição e o consumo de informações e serviços variados.

Na sociedade contemporânea e, em especial, no ambiente Web, o consumo afasta-se da concepção tradicional em que apenas se adquirem produtos de empresas. Tratado sob a perspectiva simbólica, o "consumidor", por meio de apropriações tecnológicas e comunicativas, passa a ser também produtor de informações e interagir diretamente com as organizações.

Ao levar em consideração o panorama apresentado, o estudo tem como objetivo, por meio de análise bibliográfica de autores que serão citados no decorrer do artigo, promover uma reflexão sobre as transformações na forma de consumo por parte da sociedade, tendo como articulador central das ideias a comunicação organizacional no ambiente digital. Para isso, além da Introdução e das Considerações Finais, o artigo será dividido em quatro itens: *Conceito de poder e sua desconstituição no ambiente*

- 46. Versão preliminar apresentada no Grupo de Trabalho Comunicação, Consumo, Poder e Discursos Organizacionais, do 2º Encontro de GTs Comunicon (Congresso Internacional em Comunicação e Consumo).
- 47. Doutorando em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) e Mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero. E-mail: rvergili@gmail.com
- 48. Mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero. E-mail: t.agostinho@ yahoo.com.br
- 49. Mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero. E-mail: jefersondecarvalho@ gmail.com

digital; Ecossistema comunicativo: alterações nas perspectivas do consumo; Análise de conceitos e modelos para adequação à economia de rede; e Discurso organizacional alinhado para diálogos mais produtivos com os públicos estratégicos.

No item *Conceito de poder e sua desconstituição no ambiente digital*, com apoio em textos de Augusto de Franco, Manuel Castells e Luiz Alberto de Farias, pretende-se relatar a transição do conceito de poder tradicional ("poder sobre"), atrelado à estrutura hierárquica, até a sua desconstituição ("poder com" ou "poder partilhado"), nas redes, em que há multiplicidade de caminhos que dificultam a aplicabilidade de determinadas ações organizacionais.

Em seguida, por meio do uso de textos de Yochai Benkler, no item *Ecossistema comunicativo: alterações nas perspectivas do consumo* serão abordadas as principais características do ambiente digital, em que a produção não se restringe aos sinais do mercado, constituindo-se primordialmente, portanto, pela participação voluntária de usuários em criações coletivas. Ainda na mesma seara, utilizam-se obras de Lawrence Lessig e Chris Anderson para analisar o papel da Web na alteração do consumo de informações por meio da Internet.

Com apoio dos conceitos de Sanjeev Goyal, pretende-se, no item *Análise de conceitos e modelos para adequação à economia de rede*, abordar a eficiência e a equidade, elementos fundamentais para a sobrevivência das organizações na Web. Ainda nesse sentido, de acordo com Carl Shapiro e Hal Varian, a análise de novos conceitos, apoiados em tecnologias de informação e de comunicação, é imprescindível para elaborar estratégias inovadoras e eficazes para se adequar a essa nova realidade.

No item Discurso organizacional alinhado para diálogos mais

produtivos comos públicos estratégicos, apoiadas na ponte criada pelo conteúdo mencionado no parágrafo anterior, serão apresentadas, na perspectiva organizacional, a necessária mescla entre a comunicação discursiva (agrupamento de informações em um único discurso) e a comunicação dialógica (troca de informações entre pessoas), além das mudanças nos relacionamentos entre organizações e públicos ao serem realizados no ambiente digital, tratadas com auxílio de obras de Carolina Frazon Terra, Fábio França e Vilém Flusser.

Baseado nos estudos de Alex Primo, que define a relação homem-homem como interação e a relação homem-máquina como interatividade, serão abordados os dois tipos de interação propostas pelo autor: a mútua e a reativa. Ele descreve a interação mútua como um sistema aberto cujos processos desenvolvem-se por meio de negociações de ações interdependentes entre as partes envolvidas, ou seja, cada agente interage mutuamente, gerando relações em construção constante. Por outro lado, Primo caracteriza a interação reativa como um sistema fechado no qual os processos são evidenciados por relações de estímulo-resposta, de ação e reação, prevalecendo um sistema linear previamente determinado.

Conceito de poder e sua desconstituição no ambiente digital

As relações de poder entre organizações, indivíduos e atores coletivos servem como base para a constituição da sociedade. Ou seja, o poder se caracteriza, basicamente, por uma capacidade relacional – e não simplesmente um atributo – que possibilita que determinado indivíduo ou grupo consiga influenciar decisões, de maneira assimétrica, sobre os outros. Apesar da

possibilidade e real existência do grau de influência superior nas relações, deve-se ressaltar que nunca há poder absoluto de um indivíduo em relação a outro. Sempre há determinado grau de descontentamento, descumprimento ou aceitação, além da produção de discursos alternativos com potencial para sobrepujar opiniões ou ações (CASTELLS, 2011).

Ao ser transpassado para o ambiente Web, o conceito de poder ganha, de certo modo, novas dimensões, uma vez que uma rede é formada por "nós" (pontos) interconectados. Todos os nós são importantes para a unidade de uma rede e a consequente excelência em seu funcionamento. Porém, de acordo com a possibilidade de absorver determinadas informações mais relevantes, apesar de não funcionarem isoladamente, alguns pontos podem adquirir mais importância no processo.

De acordo com Manuel Castells (2011), esse novo ambiente, com capacidade de alcance muito mais elevada que a presencial, carrega três características fundamentais que permitem ampliação dos fluxos de informação e, por conseguinte, mudanças nas configurações de poder: flexibilidade (reconfiguração de componentes de acordo com a necessidade); escalabilidade (aumento ou redução da rede, adicionando ou excluindo nós, para atualizá-la); e sobrevivência (possibilidade de disseminação de materiais em diversos pontos, já que, por ser distribuída, não há um nó central com todo o poder da rede, o que possibilita que informações perdurem).

Considerando-se, ainda, a perspectiva tecnológica, segundo Augusto de Franco (2008), quanto mais centralização há em uma rede, maior a chance de se ter poder no ambiente digital. Ou seja, se apenas um nó concentra todos os pontos de conexão, ampliase a possibilidade de se filtrar e obstruir fluxos.

Os conceitos de poder supracitados estariam vinculados à concepção tradicional de "poder sobre" outros, principalmente associadas a aspectos estruturais. Porém, devido à multiplicidade de caminhos naturalmente presentes na rede, quando aplicado ao contexto organizacional e à lógica do mercado, o poder adquire novos contornos, tornando-se, em algumas oportunidades, "poder com", constituído de maneira partilhada. Luiz Alberto de Farias ressalta que:

Deixamos de lado o 'poder sobre' e passamos a experimentar o 'poder com' (partilhado). E, nesse caso, o outro não é só uma pessoa, mas também toda a natureza. E é da natureza que vem o exemplo mais dinâmico e atual do que seria uma hierarquia sistêmica, na qual não existem entidades que sejam mais importantes ou mais fundamentais que outras (FARIAS, 2001, p.142).

Diante da última abordagem, no próximo item serão apresentadas mais algumas características da Web, desta vez focadas nas trocas simbólicas e nas novas maneiras de consumo nesse ambiente.

Ecossistema comunicativo: alterações nas perspectivas do consumo

Com base nos pressupostos externados anteriormente, é possível dizer que cada rede possui uma arquitetura própria – baseada em programação e comutação (ato de ligar pontos) – elaborada para que todos os procedimentos sejam executados corretamente, possibilitando processos de comunicação (discursivo e dialógico) e de persuasão eficazes. "Pode-se dizer que as Redes apresentam três características básicas: suas organizações em nós e arestas, suas conectividades e suas

topologias" (GALLOWAY; THACKER, 2007, p.32, tradução nossa). As relações de poder, nesse sentido, precisam ser identificadas e compreendidas de acordo com as especificidades de cada rede (CASTELLS, 2011).

Segundo Benkler (2006, 2007), os fluxos digitais e trocas simbólicas que compõem o ecossistema comunicativo, nos dias de hoje, tornaram-se estratégicos para as organizações. Apesar dos grandes avanços proporcionados por redes que impedem a obrigatoriedade da realização de ações dos usuários, não é correto afirmar que a tecnologia, por si só, sem qualquer outra intervenção, transforma os processos de troca e colaboração entre indivíduos.

Obviamente, a Internet, por meio de uma camada Web programável e flexível, constituída a partir de convergência de tecnologias apartadas em períodos diversos, desenvolvimento de protocolos e criação de um sistema operacional, tornou possível o surgimento de *softwares*, acrescidos de características comerciais ou passíveis de transação, dentro de uma arquitetura harmônica, estável e evoluída, refletindo, no ambiente digital, a lei da oferta e da procura. Essa tecnologia propiciou, portanto, o rompimento de limitações físicas e de distribuição, modificando o panorama do consumo (ANDERSON, 2006; GALLOWAY, 2004).

Até o século passado, por exemplo, a disseminação de informações esbarrava em dificuldades, principalmente, de caráter econômico. Os custos elevados para replicar conteúdo de forma analógica faziam com que o ônus muitas vezes superasse o bônus e inviabilizasse o processo. Pode-se afirmar que, até mesmo quando a finalidade era o entretenimento, compartilhar uma música com um colega era sinônimo de gravar uma fita cassete a partir de um disco de vinil, ou mesmo de outra fita. O

custo fixo associado, portanto, era proporcional à quantidade de cópias existentes (SHAPIRO; VARIAN, 1999; LESSIG, 2010).

A implantação de novas tecnologias foi importante, nesse sentido, para a substituição do modelo econômico do século XX para o XXI, do átomo para os *bits*. Ao alterar a relação econômica do analógico para o digital, novas oportunidades mercadológicas começaram a surgir, como: a quebra da barreira logística da distância; a possibilidade de alcance a mercados antes ignorados; o estabelecimento de uma nova relação entre custo e capacidade de alcance; e uma nova perspectiva econômica baseada na interpretação de dados estruturados existente através dos "nós" (pontos) da cadeia, especificamente na Internet.

No século passado, portanto, pode-se afirmar que o custo associado ao compartilhamento analógico era muito alto, caracterizado somente pelo conteúdo para leitura, também conhecido como *Read Only* (RO). A replicação feita a partir do material analógico era de qualidade inferior à original e, além disso, as tecnologias disponíveis para permitir essas cópias eram escassas (LESSIG, 2008).

Na nova configuração da sociedade, já caracterizada pela presença da Web, de maneira antagônica, ainda de acordo com Lawrence Lessig (2008), o conteúdo digital passou a ser *Read and Write* (RW), que não está apenas vinculada à digitalização, como ao fácil compartilhamento e possibilidade de remixagem, estimulando e sendo impulsionado pela criatividade de novos consumidores. Há, teoricamente, disponibilização de todas as informações para usuários, de maneira criativa e não linear, sem regras, para que se possa elaborar novo conteúdo.

Nessas circunstâncias, no ambiente das redes, o consumo deixa de ser apenas de produtos físicos (bens materiais), como

50. Fluxo Informacional é uma coleção de Dados, semanticamente interpretável por humanos, que trafegam por meio de uma Rede Tecnológica que especificamente neste artigo refere-se à Internet (FLORIDI, 2010).

ocorria antigamente, e passa a ser enquadrado em outra categoria, na dos fluxos informacionais⁵⁰ e digitais. Inicia-se, assim, a noção de que a informação é *commons*, ou seja, seus fluxos nas redes ocorremem um arranjo particular, não institucional e colaborativo, promovendo produção e consumo marginais em relação às produções e consumo institucionalizados. São, por essa razão, os bens simbólicos, fluxos informacionais e, por consequência, os conhecimentos centrais nas redes fundamentadas na Web, alicerces dos modelos econômicos incorporados à rede (BENKLER, 2006).

Segundo Manuel Castells (2011), a liberdade de caminhos para o trânsito de informações que a rede possibilita contrasta com o ambiente presencial em que era mais fácil ter sobreposição nas relações de poder – exercido pelo Estado ou grandes organizações de diferentes segmentos – ao selecionar em qual momento determinado assunto seria debatido, também conhecido como o processo de *gatekeeping*.

Na rede, o Estado ou as grandes organizações mencionadas tornam-se, cada uma deles apenas um "nó", um simples ponto de conexão como todos os outros, obviamente com suas particularidades de alcance. O papel do *gatekeeper*, nesse novo contexto, não seria o de cercear informações, mas de orientar o debate, dificultando o acesso a conteúdos que não agreguem valor à rede ou que prejudiquem os interesses da maioria dos debatedores participantes (CASTELLS, 2011).

A transversalidade da tecnologia é evidente nesta sociedade e é acompanhada pela participação dos indivíduos em processos comunicacionais nos quais a denominação "consumidor" tem a possibilidade de exceder a concepção própria das práticas de produção e consumo industriais, considerando-se a viabilização

de apropriações tecnológicas e comunicativas.

Entretanto, apesar de todo esse cenário tecnológico, o elemento central da mudança, da ampliação de trocas de informações e fluxos digitais continua sendo o próprio ser humano, alicerçado em aspectos técnicos e econômicos, que serão apresentados no próximo item.

Análise de conceitos e modelos para adequação à economia de rede

A Interneté uma Rede Tecnológica que se conecta globalmente via cabos, fibras e satélites que unem máquinas e sistemas computacionais. Por meio dessa Rede, pacotes de informações são enviados e recebidos respeitando seus protocolos. Um exemplo de como se caracteriza o modelo da arquitetura da Internet, desde suas camadas mais duras até chegar na Web, começa com: a placa principal inspirada no sistema nervoso central, desenhado por John Von Neumman; a conexão física com o provedor de acesso à rede, produzida por uma equipe de pesquisadores e liderada por Robert Metcalf; o protocolo de integração, envio e recebimento de informações (TCP-IP), criado por Vinton Cerf; o sistema operacional, pelo engenheiro Tim Paterson; e a Web, desenvolvida por Tim Berners-Lee (CASTELLS, 2009).

Para compreender mais adequadamente a Internet como uma Rede Tecnológica deve-se imaginar, de forma abstrata, seus nós e arestas como, respectivamente, máquinas computacionais e conexões físicas. Ainda que a maioria dos computadores tenha uma única conexão com a Internet, eles estão ligados aos provedores de acesso, que, por sua vez, conectam-se aos distribuidores regionais de acesso, interligando-se mundialmente

51. Quatro grupos são responsáveis pela organização hierárquica e padronização da Internet: Internet Society, Internet Architecture Board, Internet Engineering Steering Group e Internet Engineering Task Force (GALLOWAY, 2004).

por meio de grandes concentradores centrais (Provedores de Acesso à Internet ou *Internet Service Provider*). A estrutura da Rede Tecnológica da Internet não é ditada por nenhuma autoridade central, e protocolos e outras referências são desenvolvidos por uma organização voluntária chamada *Internet Engineering Task Force*⁵¹, que não tem autoridade ou permissão para criar versões que danifiquem, ou mesmo, tirem-a do ar. A Internet é uma rede descentralizada e flexível, não podendo ser classificada como burocrática e nem hierárquica (GALLOWAY, 2004).

Ao abstrair a Web da Internet, ela se torna uma Rede Informacional. Seus nós são as páginas de cada site e as arestas, os *hyperlinks* – que são os textos grifados ou botões – puxam ou levam a navegação entre conteúdos renderizados em outros ambientes da Web.

A partir do momento em que usuários começam a adicionar *hyperlinks* entre suas páginas de conteúdo, a estrutura da Web passa a revelar padrões desse sistema, ganhando ou perdendo o "poder partilhado". Quanto mais *hyperlinks* relacionados com um conteúdo, maior a relevância dessa página. A disponibilização de um ambiente digital com padrões – regido pelos protocolos – para a navegação, troca e compartilhamento, cria um fluxo de Dados por meio da Rede Tecnológica. Esses Dados, que fluem por meio da Rede Tecnológica, dão forma, como um subproduto, abstrato e tácito, da Rede Informacional. Os *softwares*, dentro da Rede Informacional, na Web, permitem a criação de aplicações, que acumulam repositórios de Informações. E os usuários, por sua vez, consumindo e publicando cada vez mais, são os responsáveis pela criação do fluxo, o *mainstreaming* (GALLOWAY, 2004).

O cenário da massificação ao acesso à Rede Tecnológica

e o consequente consumo desenfreado – criação, publicação e compartilhamento – na Rede Informacional alteraram o modelo das antigas hierarquias. Esse novo modelo, protocolar e topológico, baseado na tecnologia, permite, com certa invasão de privacidade, monitorar, gravar e restringir o que os usuários estão assistindo, ouvindo e lendo. Este é o cenário da contemporaneidade da Economia da Informação, ela, a Informação, pode ser transformada em uma mercadoria comercializável e monetizável (CASTELLS, 2009; GALLOWAY, 2004).

A Economia da Informação traz, paradoxalmente, perspectivas antagônicas: de um lado a liberdade e democracia aos consumidores digitais que se aproveitam das características da baixa hierarquia, sem controle e de protocolos flexíveis para a interação entre usuários; e, por outro lado, o aprisionamento de conteúdo através de uma aplicação (software) ou um equipamento (hardware) para maximizar os resultados da organização. "Esse é o dilema: ninguém controla as redes, mas as redes são controladas" (GALLOWAY; THACKER, 2007, p.39, tradução nossa).

A análise econômica da rede tem a perspectiva sobre a criação ou perda de arestas (expansão ou declínio) e examina os procedimentos de aquisição de Informação por meio de seus nós. Em regras gerais, quando a Informação está livremente disponível, há baixo incentivo para guardá-la e muitas conexões se formam em torno de um provedor de informações; por outro lado, se a Informação é escassa, privada ou qualquer outra modalidade que aumente seu custo de aquisição, haverá poucas arestas se conectando a esse nó. Nesse sentido, pode-se dizer que "Os fenômenos sociais e econômicos devem ser explicados a partir das escolhas feitas por agentes racionais" (GOYAL, 2007,

Discurso organizacional alinhado para diálogos mais produtivos com os públicos estratégicos

Diante de um cenário composto por novas mídias e, em especial, da própria rede, é possível retomar algumas das ideias de Vilém Flusser (2007) que, em *O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação*, indica que o ser humano passa a viver inexoravelmente ligado às máquinas, sendo muito dependente de outra "natureza" e, por conseguinte, convivendo com códigos digitais e símbolos que o próprio homem ajudou a gerar artificialmente.

Ainda nesssa perspectiva, a tentativa constante de modificar a natureza por meio da tecnologia (maquinação) daria origem a uma nova civilização, em que os objetos de uso e máquinas significariam menos obstáculos e cada vez mais veículos de comunicação entre os homens, o que poderia representar uma troca simbólica ainda maior entre indivíduos (FLUSSER, 2007).

Essa troca simbólica ocorre por meio da vinculação, que tende a se manifestar em vários meios. Um dos pesquisadores que trata do conceito de vínculo é Harry Pross (1972), que em sua obra *Investigação sobre a mídia*, demonstra o que chama de mídia primária, secundária e terciária. José Eugênio Menezes (2005) trata dos três tipos de mídia de acordo com Harry Pross:

Na chamada mídia primária, estabelecemos vínculos a partir de nosso corpo. Nossa postura, nossa expressão corporal e nossa linguagem falada nos vinculam a pessoas que também ocupam um espaço muito próximo a nós. [...] Pross deu nome de mídia secundária aos meios de comunicação que transportam a mensagem ao receptor, sem que esse necessite de um aparato para captar seu significado. Esses meios ampliam nossa possibilidade de vinculação. [...] As vantagens e limites da mídia primária e da mídia secundária ficam mais complexas no contexto das chamadas mídias terciárias. Nas mídias eletrônicas, como o rádio, televisão e as redes de computadores, emissores e receptores precisam de equipamentos para a criação de vínculos. (MENEZES, 2005, p.26-27)

Independentemente do tipo de mídia, a formação dos vínculos acontece nos rituais de nossa cultura. Esta relação com o outro em que se cria o vínculo pode ser chamada de interação, cujos debates iniciais sobre o tema se remetem à física. Com a contemporaneidade, o conceito de interação foi incorporado pela sociologia, pela psicologia social e finalmente, no campo da informática, transmutou-se em interatividade.

Aplicado ao contexto organizacional e à luz do modelo teórico da comunicação, a interação parte de investigações efetivadas no contexto interpessoal, em múltiplos caminhos. O discurso interno da organização – que é parte de um diálogo, já que é uma via estratégica de interação com um público alvo – precisaria ser entendido por todos os colaboradores, para que, alinhado, pudesse ser replicado por meio de uma interação efetiva, com possibilidade de trocas simbólicas entre múltiplos atores comunicativos (FRANÇA, 2008; TERRA, 2008). José Eugenio de Oliveira Menezes complementa essa ideia ao afirmar que: "A situação de diálogo supõe, segundo Flusser, que dois ou mais sistemas troquem informações por um canal comunicante; no caso, os sistemas em diálogo são pessoas, as informações são

sentenças e o canal é uma língua" (MENEZES, 2010, p.74).

Nesse sentido, Alex Primo (2007) faz uma distinção entre dois tipos de interação: mútua e reativa. A primeira (mútua) se caracteriza por um sistema aberto em que as relações entre os agentes se sucedem de maneira constante, por meio de negociações e ações interdependentes entre as partes envolvidas. Já a interação reativa é descrita como um sistema fechado, em que prevalece a linearidade previamente determinada de relações baseadas na ação e reação (estímulo-resposta).

Para Alex Primo (2007), a interação mediada por computador, no patamar atual, pode ser considerada de ordem reativa, uma vez que os sistemas computacionais ainda possuem diversas limitações de possibilidades. De acordo com o autor, os estudos sobre inteligência artificial podem representar os primeiros passos para que a interação reativa se torne mútua no ambiente digital.

A interação tem feito parte do processo de legitimação utilizado por organizações empresariais para se adaptarem às transformações da sociedade. De acordo com Eugenia Mariano da Rocha Barichello (2004, p.23):

A problemática da legitimação de uma instituição surge quando as objetivações de ordem institucional precisam ser transmitidas a uma nova geração. O caráter evidente da instituição, transmitido pelas formas de sociabilidade tradicionais, não pode ser mantido apenas pela memória e pelos hábitos dos indivíduos. A legitimação, então, visa a explicar a ordem institucional outorgando validade a seus significados objetivados.

A busca pela legitimação só é efetivada quando processos interativos são estrategicamente planejados para atingir objetivos organizacionais, gerando visibilidade. Essa interação que cria visibilidade depende da capacidade da organização de informar

e comunicar suas ações. São planejadas articulações estratégicas, almejando a consolidação, manutenção ou construção de imagem organizacional positiva e adequada aos objetivos empresariais.

Com o propósito de conquistar visibilidade e reconhecimento, organizações procuram disponibilizar canais para que a interação com seus públicos seja facilitada. Por meio de profissionais de diversas áreas, a organização se personifica como um verdadeiro ser que se comunica, interage e recebe demandas de diversas mídias, gerando assim uma visibilidade midiática sinérgica.

Somente com essa sinergia interna e externa é possível desenvolver relacionamentos que passem credibilidade entre as partes envolvidas. Quando a Internet ainda não estava difundida na sociedade, o relacionamento entre organizações e públicos estratégicos já era importante. Com a Web, como ressaltado anteriormente, a troca de informações e a possibilidade de reclamações, elogios ou dúvidas intensificaram-se, sendo necessário estabelecer diretrizes para nortear diálogos e gerar retorno positivo e segurança para ações futuras (FRANÇA, 2008; TERRA, 2008).

Formas de interação com os públicos e dinâmicas de criação de visibilidade foram alteradas no contexto tecnológico atual. Deve-se levar em consideração, portanto, que o ambiente da informação tornou-se mais intenso, mais extensivo e menos controlável do que no passado. Mais intenso devido ao volume crescente e ininterrupto de material simbólico disponibilizado por organizações e usuários comuns. Mais extensivo no sentido de que o número de indivíduos incluídos nessas redes de comunicação e que podem ser atores dos processos interativos das organizações é maior do que há algumas décadas, além da constante ampliação geográfica no número desses receptores. E

menos controlável em decorrência da interação e da possibilidade de se expressar livremente que o consumidor adquire ao utilizar a Web (THOMPSON, 2008).

O ambiente organizacional é moldado não somente pela mudança constante nas tecnologias, que permitem que palavras e imagens sejam gravadas e transmitidas para outros que estejam distantes geograficamente, mas também pelas instituições e organizações que têm interesse em transmitir este conteúdo e que têm diferentes níveis de poder e de recursos para atingir seus objetivos. O governo, o terceiro setor e empresas concorrentes também são atores interagentes e devem ser considerados em todos esses processos.

Considerações finais

Após percorrermos os itens que tratam do poder, do ecossistema comunicativo se articulando nas perspectivas de consumo e do discurso organizacional no âmbito de todos esses processos, podemos concluir que o consumo na atualidade é orquestrado com a ação de públicos atuantes que produzem informações e interagem diretamente com as organizações.

Foi possível perceber, no decorrer do artigo, a importância de se conhecer os limites das aplicações impostas pela tecnologia, assim como as possibilidades de interação decorrentes da Web. Essa nova configuração altera as relações e a maneira de se consumir informações, principalmente em virtude da multiplicidade de caminhos presentes na rede. Diante disso, o poder, quando relacionado ao contexto organizacional, adquire características partilhadas e coletivas.

É preciso ressaltar, no entanto, que os avanços tecnológicos,

de maneira isolada, não transformam os processos de colaboração entre os indivíduos. Eles possibilitam o rompimento das limitações físicas, alterando a relação econômica, de analógica para digital. Essa mudança abre espaço para a liberdade e multidirecionalidade de caminhos e o consequente trânsito de informações. Neste cenário tecnológico, o ser humano passa a viver em contato com as máquinas, se comunicando com códigos e símbolos gerados artificialmente pelo homem.

A tecnologia possibilita a criação de vínculos entre indivíduos, propiciando um processo interativo. No contexto organizacional, essa interação, como abordada no decorrer do artigo, cria visibilidade da organização perante seus públicos e, por conseguinte, legitimação.

Dessa forma, analisando os fluxos, a alteração na perspectiva de consumo e nos processos interativos pode-se concluir que o ambiente organizacional necessita cada vez mais da tecnologia para o contato eficaz com seus públicos, de forma rápida e constante, e que o consumo depende, estrategicamente, da visibilidade gerada pela organização e da legitimação conferida pelo consumidor.

Referências

ANDERSON, C. A **Cauda Longa**: Do Mercado De Massa Para O Mercado De Nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARICHELLO, E. M. R. **Visibilidade midiática, legitimação e responsabilidade social:** dez estudos sobre a comunicação na Universidade. Santa Maria: FACOS/UFSM, 2004.

BENKLER, Y. **The wealth of networks:** how social production transforms markets and freedom. New Haven and London: Yale University Press, 2006.

A economia política dos commons. In: GINDRE, Gustavo et. al (Org.). A comunicação digital e a construção dos commons: redes virais, espectro aberto e as novas possibilidades de regulação. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2007.
CASTELLS, M. Communication power. New York: Oxford, 2011.
The Rise of the Network Society : The Information Age: Economy, Society, and Culture. Volume I (Information Age Series). Oxford: Blackwell Publishing, 2009.
FARIAS, L. A. "Relacionamento nas organizações". In: Revista Communicare , n. 1, v. 1, São Paulo, 2001, p. 139-148.
FLORIDI, L. Information: A Very Short Introduction. Oxford: Oxford University Press, 2010.
FLUSSER, V. O mundo codificado : por uma filosofia da comunicação. São Paulo: Cosac Naif, 2007.
FRANÇA, F. Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2008.
FRANCO, A. Novas visões sobre a sociedade, o desenvolvimento, a Internet, a política e o mundo glocalizado. Curitiba, PR: Escola-de-Redes, 2008.
GALLOWAY, A.R. Protocol: How Control Exists after Decentralization. Cambridge: MIT Press, 2004.
GALLOWAY, A. R.; THACKER, E. The exploit: a theory of networks. Minneapolis: Minnesota Press, 2007.
GOYAL, S. Connections: an introduction to the economics of networks. Princeton and Oxford: Princeton University Press, 2007.
LESSIG, L. Remix: Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy. New York: The Penguin Press, 2008.
Code 2.0. New York: SoHo Books, 2010.

MENEZES, J. E. O. "Comunicação, espaço e tempo: Vilém Flusser e os processos de vinculação". In: LIMA JUNIOR, Walter Teixeira; COELHO, Cláudio Novaes Pinto (Orgs.). **Comunicação:** diálogos, processos e teorias. São Paulo: Plêiade, 2010. p. 59-78.

_____. "Incomunicação e Mídia". In BAITELLO JÚNIOR, Norval; CONTRERA, Malena Segura; MENEZES, José Eugênio de O. (org). Os Meios da Incomunicação. São Paulo: Annablume; CISC, 2005.

PRIMO, A. **Interação mediada por computador:** comunicação, cibercultura, cognição. Porto Alegre: Sulina, 2007.

PROSS, H. Investigação sobre a mídia. São Paulo: CarlHabel, 1972.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R. **A economia da informação**: como os princípios econômicos se aplicam à era da Internet. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TERRA, C. F. **Blogs corporativos:** modismo ou tendência?. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

THOMPSON, J. B. "A nova visibilidade". In: **Revista Matrizes**, n. 2, São Paulo, abr. 2008, p. 15-38.

Parte III

Cultura organizacional e valorização dos profissionais que lidam com tecnologia e comunicação

Comunicação Organizacional Integrada em Equipes Esportivas: o meio-campo estratégico entre competição e mercado

Ary José Rocco Júnior52

Nas últimas três décadas, estamos assistindo ao vertiginoso crescimento da chamada Indústria do Esporte. Os negócios relacionados às atividades esportivas têm gerado, ano a ano, um aumento do interesse da população mundial nas atividades esportivas, seja como possibilidade de lazer, seja como possibilidade de consumo dos seus produtos, quase sempre ligados ao entretenimento. Como já é do conhecimento de todos e, em especial do grande público, o Brasil está firmemente inserido nessa Indústria com a realização dos dois maiores eventos globais da área – a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016.

A partir da década de 1990, com o aprofundamento da globalização, o desenvolvimento tecnológico e a unificação dos mercados, os principais clubes de futebol do planeta transformaram-se em verdadeiras empresas multinacionais. Suas marcas passaram a ser trabalhadas globalmente e as receitas financeiras oriundas dos sistemas midiáticos cresceram de forma exponencial. Todos esses fatores, aliados ao desenvolvimento da tecnologia, passaram a demandar, por parte dessas agremiações,

em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/ SP), Professor da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/ USP) e do Programa de Mestrado Profissional em Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho (UNINOVE).

53. A The European Club Association (ECA) é a Associação Europeia de Clubes, organização independente que procura representar e salvaguardar os interesses dos clubes que participam das principais competições profissionais da Europa. A entidade congrega 214 clubes de 53 Federações Nacionais do "Velho Continente" e trabalha em prol do desenvolvimento das agremiações. Foi fundada pelos clubes e reconhecida pela União Europeia de Futebol (UEFA) e a Federação de Futebol Associado (FIFA) em janeiro de 2008.

54. Relatório das Jovens Academias na Europa. Academia é a denominação, em geral, dada pelas agremiações europeias para aquilo que, aqui no Brasil, chamamos de categorias de base.

55. Categorias de base: formação de atletas, a partir da infância, para atuar nas equipes profissionais dos clubes.

um sistema de gestão extremamente profissional.

A cultura da prática do esporte, antes associada aos limites e fronteiras nacionais, passou a ter uma dimensão global. A base do esporte, anteriormente alicerçada nas seleções nacionais, começou a ser determinada pelo desenvolvimento e crescimento dos principais clubes do mundo. O futebol, antes um produto simbolicamente do Estado, passou rapidamente no imaginário dos seus adeptos e profissionais a ser um produto regido pelas leis e regulamentos do mercado global. O desenvolvimento das estratégias de comunicação organizacional para o esporte, como a comunicação mercadológica de produtos e eventos esportivos, é fruto desse processo.

Com isso, a cultura das diferentes nacionalidades, que até então norteava a prática do esporte, passou, mesmo que de forma inconsciente, a ser moldada dentro de uma estrutura empresarial. Os principais clubes do mundo, formados por atletas de diversas nacionalidades, começaram a perceber que o desenvolvimento de uma cultura própria, com a criação de uma identidade calcada em valores próprios das agremiações, em geral, resultava em excelentes resultados nas competições esportivas. Além do êxito esportivo, o desenvolvimento de uma cultura organizacional adequada contribui, também, para um excelente posicionamento no mercado de consumo de bens e serviços esportivos.

Em dezembro de 2013, por exemplo, a The European Club Association (ECA)⁵³, divulgou um relatório, o *Report on Youth Academies in Europe*⁵⁴, com o objetivo de analisar o trabalho realizado por várias equipes europeias no desenvolvimento de suas categorias de base⁵⁵. O material procurou, também, estudar as políticas e estratégias organizacionais de 96 clubes de 41 países da Europa que levam à revelação de jovens talentos para as

agremiações e, também, para o futebol mundial.

Como parte de suas conclusões finais, o *Report on Youth Academies in Europe* apontou os fatores críticos para o sucesso no desenvolvimento das categorias de base dos clubes pesquisados. Cinco foram os principais elementos apontados (ECA, 2013, p. 147): a) visão da direção da agremiação sobre a transição dos jogadores da base para o futebol profissional; b) equipe técnica de direção das categorias de base qualificada e experiente; c) comunicação adequada entre as categorias de base e a equipe principal (profissional); d) implantação da visão de desenvolvimento do futebol e da organização (do clube); e, e) recrutamento eficaz de talentos.

Todos os itens levantados podem ser agrupados, de alguma maneira, dentro daquilo que se convencionou chamar, no universo das modernas técnicas de gestão de empresas e instituições, como comunicação organizacional integrada.

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003).

O objetivo deste artigo é defender, de forma teórica e qualitativa, a implantação e o desenvolvimento de uma filosofia de comunicação integrada em entidades esportivas. É minha intenção demonstrar como a comunicação integrada é elemento fundamental para a construção de uma adequada cultura organizacional. Cultura essa que apresenta impactos extremamente positivos, especialmente nos resultados esportivos e na valorização de mercado dos principais clubes de futebol do

planeta.

A Cultura do Futebol e o Nacionalismo

Ofutebolé, hoje, um dos aspectos da cultura que mais interfere na vida social das pessoas e na formação da própria cultura de um país. A difusão do esporte pelo mundo possibilitou que diferentes culturas e nações construíssem formas particulares de identidade por meio de sua interpretação e forma de praticar o esporte mais popular do planeta.

O Brasil, por exemplo, é reconhecido em todo o mundo como o "país do futebol". Tal reconhecimento ocorre, primordialmente, pelos excelentes resultados obtidos pelas seleções brasileiras de futebol nas Copas do Mundo de 1958, 62, 70, 94 e 2002. Além do sucesso representado por essas conquistas, a forma dos brasileiros praticarem a modalidade futebol é admirada mundialmente pela habilidade de seus jogadores e pela beleza plástica com que suas equipes praticam o esporte (WINNER, 2000).

A Alemanha, em sua forma de praticar o futebol, é conhecida e tem parte de seu sucesso no esporte atribuído à disciplina tática de seus jogadores. O jogar coletivamente, o conhecimento que cada atleta tem de seu papel no campo de jogo, o cumprimento fiel de suas funções no gramado; tudo isso sempre caracterizou e marcou o futebol praticado pelos germânicos. Tais valores, presentes na prática do esporte, são características profundas da sociedade alemã.

Outro país que marcou o futebol, em sua história e desenvolvimento, foi a Holanda. Na Copa do Mundo de 1974, os holandeses provocaram aquilo que ficou conhecido como uma verdadeira "revolução" na forma de praticar o esporte.

Treinada por Rinus Michels, e contando com uma geração de atletas talentosa e inteligente, com destaque para Cruyff e Neeskens, a chamada "Laranja Mecânica" marcou o esporte com uma nova forma de jogar, com constantes trocas de posições entre os jogadores, modificando os conceitos táticos do futebol (MICHELS, 2001; CRUYFF, 1974).

Tendo como base o Ajax de Amsterdam e o Feyenoord de Roterdã, a forma de jogar da seleção do país daquela época é relacionada a padrões e hábitos culturais dos holandeses, como sua conhecida liberalidade e aceitação a costumes, em geral, não aceitos em outros países. A "suposta" liberalidade cultural serve como base conceitual para a constante movimentação dos atletas em campo, sem guardar posição fixa (CRUYFF, 1974, 2012; WILSON, 2013; MICHELS, 2001). O sucesso do esquema tático revolucionário holandês só foi possível pela perfeição com que os jogadores - que tinham grande qualidade e sabiam atuar em qualquer posição - efetivavam os passes. Essa perfeição casa, de forma profunda, com a formação cultural do povo holandês (WINNER, 2000).

No futebol, todos os exemplos mencionados acima – Brasil, Alemanha e Holanda -, mostram que a forma de praticar o esporte comunica, em sua essência, os valores culturais de uma determinada sociedade, em um dado momento. O aproveitamento adequado desses valores culturais, fundamentais e presentes na formação do atleta em seu desenvolvimento como individuo, quando utilizados adequadamente na prática esportiva, são refletidos no desempenho positivo no esporte de suas equipes.

Quando no Brasil, por exemplo, o sistema tático é montado valorizando aspectos da cultura brasileira, como o drible, a improvisação e a beleza estética na forma de praticar o esporte,

os resultados esportivos são, em geral, materializados em conquistas e títulos nas competições internacionais. O "futebolarte" brasileiro encanta o mundo. A forma de praticar o esporte, com sucesso, comunica os valores culturais presentes na formação da identidade cultural de seus atletas.

Tal fenômeno, não exclusivo do Brasil, despertou, por muitas décadas, o interesse dos diversos governantes de várias nações para o potencial do esporte como elemento fortalecedor de nacionalidades. Por outro lado, com a queda do Muro de Berlim, aliada à tão propalada globalização, o futebol deixou de interessar apenas aos Estados, e passou a ser alvo de empresas multinacionais que buscam, no seu íntimo, um único objetivo: a lucratividade dos seus negócios.

Estamos assistindo, assim, a uma passagem, mediada pelos grandes conglomerados multinacionais de comunicação e mídia, do futebol profissional internacional da esfera pública para a ordem capitalista de mercado. De elemento de afirmação de nacionalidades, o futebol passou a ser artífice do consumo, produto de venda para empresas e agremiações esportivas. Em outras palavras, estamos presenciando a transformação do futebol profissional internacional de produto da propaganda estatal para produto regido pelas leis do mercado capitalista.

O Futebol e a Lógica de Mercado Atual

A difusão do futebol de um lado a outro do mundo possibilitou que diferentes culturas e nações construíssem, como já mencionado, formas particulares de identidade por meio de sua interpretação e forma de jogar (BARTHES, 2009). Essa diversidade está sendo cada vez mais enfraquecida pela

relação recíproca das forças econômicas e culturais, que estão transformando o futebol em um jogo cada vez mais incluído em um mercado global.

Dentro desse contexto, merece destaque a crescente participação de empresas, clubes esportivos, seus patrocinadores, jornalistas e torcedores de futebol, na construção de marcas cada vez mais fortes, relacionadas ao universo do esporte. Um grande número de empresas começou a enxergar nesse universo uma excelente perspectiva de negócio, colocando o evento esporte como um dos principais vértices da indústria do entretenimento e, consequentemente, do consumo.

Para que a relação esporte-empresa funcione adequadamente, com a correta gestão das marcas e seu apropriado relacionamento com o evento esportivo; é necessária a construção de estratégias adequadas de comunicação que permitam, de forma concreta, a identificação plena de uma marca associada ao esporte. A implantação e desenvolvimento de uma filosofia de comunicação integrada aplicada às equipes esportivas é, como veremos, uma das estratégias mais adequadas para essa finalidade.

As características do produto esportivo fizeram crescer a importância da comunicação integrada. Com o apoio da mídia, um processo de gestão bem estruturado, que implante, desenvolva, comunique e deixe transparecer os valores da agremiação para todos os *stakeholders*⁵⁶ de uma entidade esportiva; certamente trará benefícios econômicos, financeiros e esportivos para o clube que a implantar. A comunicação integrada encontra, então, no esporte contemporâneo, território profícuo para desempenhar seu papel com plenitude. O caráter intangível do produto esportivo, quando bem trabalhado pelos profissionais de comunicação, permite a construção de forte apelo institucional

56. Públicos estratégicos. Representa pessoa ou grupo que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria.

para a consolidação de uma cultura sólida para entidades esportivas.

No atual estágio de desenvolvimento do futebol, as principais agremiações esportivas do mundo, em especial da Europa, são comparadas às grandes organizações multinacionais. A modernização da gestão é, assim, vista como uma necessidade imediata para o crescimento e desenvolvimento dessas instituições. Um dos aspectos, em geral, negligenciado pelos clubes esportivos, especialmente no Brasil. é a construção ou valorização de um processo de comunicação organizacional que possa identificar a agremiação com seus jogadores, colaboradores e torcedores, criando uma identidade clara e definida.

Uma equipe esportiva, por exemplo, é composta por atletas que são indivíduos com características diversas que se unem para atuar dentro de um mesmo sistema sociocultural na busca de objetivos determinados, em geral, a conquista de títulos ou uma boa *performance* em uma determinada competição. Essa união provoca um compartilhamento de crenças, valores, hábitos, entre outros, que irão orientar suas ações dentro de um contexto preexistente, definindo assim as suas identidades (CASTELO, 2009).

Em outras palavras, a construção de um processo de comunicação adequado envolve a criação de um universo simbólico que possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de apreender a realidade, integrando os significados e viabilizando a comunicação (DIAS, 2012; FREITAS, 2007). O indivíduo, como membro da estrutura organizacional, percebe, assim, que existe correspondência entre os significados por ele atribuídos ao objeto e os significados atribuídos pelos outros, isto é, existe o compartilhar de um senso comum sobre a

realidade.

Ao definir a identidade social dos indivíduos, o que se pretende é garantir a produtividade, pela harmonia e manutenção do que foi aprendido na convivência. Ao definir padrões de comportamento com o objetivo de conservar a estabilidade e o equilíbrio do grupo, justifica-se a importância crescente atribuída à comunicação integrada.

Essa ferramenta estratégica, a comunicação integrada, pode ser vista, portanto, como o alicerce para a formação de uma identidade dos indivíduos nas organizações, não havendo como pensar a noção de identidade, se não em função da interação com outros. As identidades dos indivíduos são construídas de acordo com o ambiente comunicacional em que se inserem envolvendo, entre outras coisas, as estruturas sociais, a cultura e o histórico das relações.

A noção de identidade nas organizações se dá em função do relacionamento com outros, que é construído, mantido e modificado pelas características do contexto interativo organizacional. Ao compartilhar objetivos, regras, valores, entre outros, os indivíduos assumem comportamentos grupais moldados pela organização, motivados pela redução da incerteza de como devem sentir, agir, pensar, e ainda, de como serão vistos pelos outros (DIAS, 2012; FREITAS, 2007; CASTELO, 2009). A função do grupo é definir papéis e, consequentemente, a identidade social dos indivíduos. Assim, a identidade passa a ser entendida como o próprio processo de identificação.

Processo de identificação que será, ou não, melhor construído a partir da estruturação, por parte das organizações empresariais, de uma adequada filosofia de comunicação integrada que transmita, em um só sentido, as diversas facetas das relações que

a entidade mantém com seus mais variados stakeholders.

Comunicação Organizacional Integrada no Esporte

Um dos principais modelos de comunicação organizacional integrada foi desenvolvido, de forma bastante consistente, por Kunsch (2003). No modelo proposto pela autora (Figura 1), o desenvolvimento de uma correta filosofia de comunicação integrada, por parte de organizações empresariais, parte do adequado gerenciamento das comunicações interna e externa. Esse modelo apresenta como consequência, como veremos mais a frente, quando bem implantado e gerenciado, reflexos nos resultados econômico, financeiro e esportivo das organizações que atuam no esporte, maximizando a atuação do gestor desse tipo de entidade.

Do ponto de vista teórico, a comunicação integrada deve ser vista como um processo relacionado diretamente à gestão estratégica das organizações (KUNSCH, 2003 e 2006). Como disciplina, a comunicação integrada estuda a comunicação das organizações, inclusive dentro do esporte, no âmbito da sociedade global. Trata-se de um fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, permitindo a construção de uma visão abrangente dos processos comunicativos nas e das organizações.

Deve considerar todos os aspectos relacionados com a complexidade do fenômeno comunicacional inerente à natureza das organizações, bem como os relacionamentos interpessoais presentes na dimensão humana da comunicação, além das dimensões estratégica e instrumental.



Fonte: Margarida Kunsch.

Figura 1 – Comunicação Organizacional Integrada **Fonte**: Kunsch, 2003, p.151.

A comunicação integrada permite compreender a comunicação organizacional muito além do ponto de vista meramente centrado na transmissão de informações e da produção de mídias. Ademais, a "comunicação organizacional integrada" configura as diferentes modalidades que permeiam o seu conceito e as suas práticas, envolvendo concomitantemente, a comunicação institucional, a mercadológica, a interna e a administrativa (KUNSCH, 2003, p. 149).

Pedersen, Miloch & Laucella (2007), no livro *Strategic Sport Communication*, apresentam um interessante modelo para a gestão estratégica da comunicação no esporte (SSCM). Os autores dividem a comunicação, nas organizações esportivas, em três componentes.

O primeiro componente, conforme Figura 2, é a comunicação pessoal e organizacional no esporte. Envolve a comunicação entre os diversos grupos que interagem dentro das organizações esportivas. É aqui que se encontra a comunicação organizacional, dentro e fora da própria entidade. É no seio do Componente I, equivalente àquilo que Kusnch (2003) chama de comunicação interna, que podemos observar o desenvolvimento de uma filosofia que combina a forma de atuar, na prática do esporte, com a utilização da "maneira de jogar" do ponto de vista mercadológico.

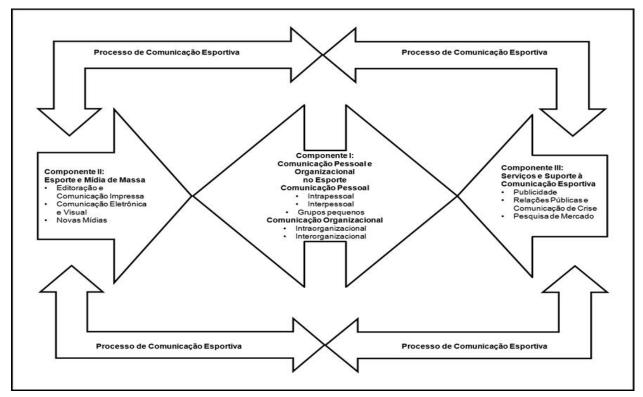


Figura 2 – Modelo Estratégico de Comunicação no Esporte (The Strategic Sport Communication Model - SSCM)

Fonte: Adaptado pelo autor de Pedersen et al., 2007.

Essa combinação é fundamental para o sucesso esportivo, com uma performance vencedora, e o posicionamento do "estilo característico" como diferencial no mercado de consumo de bens e produtos da entidade esportiva.

Importante observar, dentro do modelo proposto por Pedersen et al. (2007), que o Componente I apresenta relação estreita com os Componentes II (Mídia de Esporte de Massa) e III (Comunicação de Serviços e Suporte ao Esporte).

As novas tecnologias ocupam espaço fundamental no modelo SSCM, funcionando, ao lado da publicidade e estratégias de mercado, como elementos de comunicação da entidade esportiva

junto aos veículos de comunicação de massa, cada vez mais fundamentais no universo midiático e espetacular do esporte. O Componente II chamado pelos autores norte-americanos de Mídia de Esporte de Massa encontra sua definição, no modelo de Comunicação Organizacional Integrada proposto por Kunsch (2003), no conceito de comunicação mercadológica.

A comunicação institucional de Kunsch (2003) é realizada pelo Componente III do SSCM, denominado por Pedersen et al. (2007), de Comunicação de Serviços e Suporte ao Esporte, com ações de Publicidade, Relações Públicas e Comunicação de Crise.

A Comunicação Organizacional Integrada e o Sucesso de Equipes Esportivas

Conforme já mencionado, em dezembro de 2013, a *The European Club Association* divulgou o *Report on Youth Academies in Europe*. O relatório procurou analisar o trabalho realizado por várias equipes europeias no desenvolvimento de suas categorias de base. O material procurou, também, estudar as políticas e estratégias organizacionais de cada clube que possam levar à revelação de jovens talentos para as agremiações e, também, para o futebol mundial.

Como parte de suas conclusões finais, o Relatório do ECA (2013) apontou os fatores críticos para o sucesso no desenvolvimento das categorias de base dos clubes pesquisados e, os cinco principais elementos apontados estão, direta ou indiretamente, relacionados com o desenvolvimento de uma filosofia de comunicação organizacional integrada. O documento apontou, entre os 214 clubes pesquisados, a relação das agremiações que melhor gerenciam suas categorias de base.

Os clubes apontados pelo relatório foram: 1°) o FC Barcelona, da Espanha; 2°) o Sporting Club de Portugal; e, 3°) o AFC Ajax, da Holanda.

As três entidades esportivas, de alguma forma, utilizam estratégias de gestão da comunicação organizacional integrada, com reflexos na construção da cultura dessas instituições, refletindo nos resultados econômico, financeiro e esportivo obtidos por essas agremiações.

O Amsterdamsche Football Club (AFC) Ajax é um clube holandês, sediado em Amsterdam. Foi fundado em 18 de março de 1900. A equipe é uma das mais populares da Holanda e viveu seu auge futebolístico na década de 1970, quando conquistou, por três vezes seguidas (1971, 72 e 73), a Copa dos Campeões de Europa, a mais importante competição entre clubes do "Velho Continente".

Foi no início dos anos 1990, em função da crise que enfrentava, os dirigentes da agremiação decidiram montar sua academia de futebol, denominada *De Toekomst*⁵⁷. Trata-se de uma estrutura de 140.000m², com 8 campos de futebol, montada especialmente para a formação de jogadores para sua equipe profissional e, também, para o futebol mundial (ECA, 2013).

É em *De Toekomst* que o Ajax gerencia suas 15 equipes de jovens, com idades variando de 7 a 18 anos. Foi em sua academia que a equipe holandesa formou vários atletas de renome no esporte internacionalmente, como Dennis Bergkamp, Frank e Ronald de Boer, Edgar Davids, Clarence Seedorf, Patrick Kluivert, Rafael van der Vaart, Wesley Sneijder, John Heitinga, Nigel de Jong, Maarten Stekelenburg e muitos outros. Para dimensionar a importância do trabalho feito no clube para seu país, a Holanda, oito jogadores que compunhm s seleção vice-campeã mundial de

57. *De Toekomst*, em holandês, significa, "O futuro".

2010, na Copa do Mundo da África do Sul, saíram de De Toekomst.

Rinus Michels, treinador holandês que trouxe ao mundo o *Futebol Total*, chama a atenção para a importância do modelo de jogo de uma agremiação refletir os valores do clube, a sua cultura. O técnico, em seu livro *Teambuilding* afirma que "a cultura de um clube é a visão global da agremiação. Essa visão é construída por todos na instituição, dos jogadores ao CEO. (...) O mais importante é que essa cultura seja reconhecida por todos" (MICHELS, 2001, p.154).

Ao analisar o futebol em seu país, Michels (2001, p.154) aponta:

Na Holanda, Ajax-Amsterdam é o clube mais conhecido com uma cultura forte. A cultura do Ajax é reconhecida através do estilo de jogo de seus atletas, que é resultado do processo de construção de um time. Cada jogador, desde os 10 anos de idade até os atletas do primeiro time profissional, sabem o que o clube espera deles para jogar pelo Ajax. Isso cria um ambiente nos jogadores com forte ligação ao clube. Quanto mais reconhecida é essa cultura, melhor o Ajax e os atletas funcionam. Na cultura do clube, o sentimento de pertencer a uma grande família é um importante aspecto da agremiação. Essa cultura forte ajuda o Ajax a sobreviver nos momentos de crise. (...) A construção dessa cultura só é possível quando as pessoas-chave dentro do clube falam repetidamente a mesma linguagem convincente.

Ciente de seu potencial econômico inferior, em comparação cos demais grandes clubes da Europa, como as agremiações da Inglaterra, Alemanha e Espanha, o Ajax procura atingir bons resultados econômico e financeiro, com objetivos claramente definidos para *De Toekomst*. Internamente, a meta da academia de futebol é "fornecer, pelo menos, três atletas para a equipe titular profissional do clube a cada duas temporadas" (ECA, 2013, p.20).

O Sporting Clube de Portugal, situado em Lisboa, é um clube poliesportivo, fundado em 1 de julho de 1906. Com mais de 100 mil sócios, a agremiação é conhecida por ter dado a Portugal

três medalhas de ouro olímpicas. É, depois do FC Barcelona, da Espanha, o clube no mundo com mais conquistas internacionais no conjunto de todas as modalidades que oferece aos seus associados.

Em 21 de junho de 2002, o clube inaugurou sua academia de futebol, a Academia Sporting, localizada em Alcochete, próximo à Lisboa. O espaço, de aproximadamente 250 mil m², conta com 7 campos oficiais de futebol e atende 340 jogadores, em 17 diferentes equipes. Os jovens atletas chegam ao clube com 7 anos de idade (ECA, 2013).

A agremiação portuguesa definiu, como visão para sua Academia de futebol, "ser reconhecido como líder mundial no futebol de formação"; como missão, "produzir jogadores para o mais alto nível competitivo, capazes de integrar a equipa profissional do Sporting, promovendo uma sólida formação, baseada em valores desportivos, pessoais e sociais"; e, como valores, "competência, profissionalismo, espírito de equipe, responsabilidade, ética e rigor" (MOITA, 2008, p.87).

O objetivo do Sporting com a Academia é formar jovens jogadores, aptos a enveredarem por uma carreira, no mundo cada vez mais competitivo, do futebol profissional. Com isso, o clube pode gerir sua equipe profissional dentro de uma ótica de desenvolvimento sustentado. Além do desenvolvimento sustentável de sua equipe profissional principal, o Sporting Club de Portugal pretende, através de sua academia, ser a agremiação portuguesa com o maior número de atletas profissionais, em seu primeiro time, formados nas equipes de base da entidade.

Como resultado mais visível do trabalho desenvolvido pela agremiação portuguesa, Diogo Matos, presidente da Academia, apresenta com orgulho: "Sporting Portugal é a única equipe do

58. Luís Figo ganhou o Prêmio Bola de Ouro da Fifa como o melhor do ano de 2000. Cristiano Ronaldo foi o vencedor do mesmo prêmio em 2008, 2014 e 2015.

mundo que formou e treinou dois jogadores que ganharam o prêmio Bola de Ouro da FIFA, como melhor atleta do ano, Luís Figo e Cristiano Ronaldo⁵⁸" (ECA, 2013, p. 74).

A Academia Sporting definiu uma estratégia de desenvolvimento que se assenta na qualidade da gestão e organização, bem como na procura do reequilíbrio financeiro através da integração de objetivos mínimos de autonomia financeira. O Centro de Futebol do Sporting Club de Portugal foi a primeira organização esportiva a receber o certificado ISO 9001, concedido ao clube português em 2008 (ECA, 2013).

Um claro exemplo de sucesso, no universo do futebol, de construção de uma cultura organizacional através da adequada gestão de sua comunicação integrada, com amplo impacto positivo nos ambientes econômico, financeiro e esportivo, é o FC Barcelona, da Espanha. Para Feran Soriano (2010), vice-presidente da agremiação entre 2003 e 2008, o Barcelona é resultado de uma filosofia baseada em valores e princípios fundamentais muito mencionados nas teorias administrativas da hoje em dia.

Como principais valores do clube, Soriano (2010) aponta a ética, o trabalho em equipe, a inovação, a liderança e o respeito; todos eles trabalhados de forma exaustiva por uma cultura organizacional que preconiza a valorização da identidade clubística e sua importância para a região da Catalunha. É por essa razão, que a agremiação se autoproclama como "mes que um club⁵⁹".

A cultura do clube é gerenciada dentro de um planejamento estratégico muito bem elaborado, que envolve as mais diversas áreas da agremiação, em especial seus processos de comunicação interna, mercadológica e institucional. A cultura e os valores do clube não são, portanto, uma coisa em si, mas um processo

59. Mais que um clube.

interminável. O FC Barcelona é gerenciado assim: se difunde perante todo o mundo, espalhando sua identidade e mostrando sua cultura. A agremiação consegue ser diferente, original e autêntica, aumentando o valor de sua marca para todos os seus *stakeholders* (Soriano, 2010).

Com a visão de "ser reconhecido como um clube em âmbito desportivo e gerencial, criando uma forte identificação com a comunidade e a sociedade em que atua" (ECA, 2013, p.23), o clube reafirma o ideal de "ser mais que um clube". A comunicação organizacional desempenha importante papel, tanto interna, quanto externamente. Internamente, na prática esportiva, a cultura organizacional do Barcelona é construída através do *Centro de Formação de Atletas Oriol Tort*, mais conhecido como *La nueva Masia*. É lá, com toda a infraestrutura necessária para a formação do atleta e também do indivíduo, que o clube trabalha seus valores esportivos, culturais e identitários.

La Masía de Can Planes, popularmente conhecida simplesmente como La Masía, foi uma instalação localizada ao lado do Camp Nou, o estádio do FC Barcelona. Funcionou, de 20 de outubro de 1979 até meados de 2011, como residência e centro esportivo de preparação e formação dos jovens que militaram nas categorias de base da equipe catalã. Em 30 de junho de 2011, toda a estrutura de La Masia foi transferida para La Nueva Masia (PERARNAU, 2011).

O espaço é composto de 137 mil m2, com 8 campos oficiais de futebol, e todos os equipamentos e instalações necessários para a adequada formação e preparação dos futuros jogadores de futebol profissional. A novidade das instalações do FC Barcelona é que todos os aproximadamente 250 jovens que ali treinam, também moram, em regime de internato, em La Nueva Masía.

60. "Tique-taque" é a denominação dada pela imprensa mundial ao estilo de jogo esportivo do clube.

61. O FC Barcelona já conquistou, em sua história, quatro títulos da Liga dos Campeões da Europa, dois Mundiais de Clubes, vinte e um da Liga Espanhola e vinte e seis Copas do Rey. Dos atletas recrutados pelo clube, 70% são da Catalunha, 20% do restante da Espanha e 10% do resto do mundo.

No tempo em que não estão treinando, os atletas frequentam aulas em que, entre outras disciplinas, estudam a história da Catalunha, os valores do clube, o respeito ao trabalho, a filosofia de jogo que acabou conhecida como "tique-taque"⁶⁰, o respeito ao adversário e outros temas de interesse da direção da agremiação.

O objetivo do clube, com *La Nueva Masía*, é converter os jovens em atletas de elite do futebol profissional. A ideia é formar os atletas desportiva e intelectualmente. Como resultado, em 2010, os três atletas que disputaram a Bola de Ouro da FIFA, como o melhor daquela temporada, foram formados em La Nueva Masía: Xavi Hernández, Andrés Iniesta e o argentino Lionel Messi.

A formação dos atletas está baseada na filosofia, desenvolvida pelo idealizador do projeto, o holandês Johan Cruyff, ex-jogador e ex-treinador do FC Barcelona, de prática do futebol baseada no toque de bola, o "tique-taque", e na ofensividade de seu jogo. No campo da formação pessoal, os jovens, nas salas de aula, absorvem os valores da agremiação e da região da Espanha que o clube representa. Tudo isso, permite ao FC Barcelona se posicionar, do ponto de vista de sua estratégia de comunicação mercadológica, como "mais que um clube" (PERARNAU, 2011; SORIANO, 2010).

A implantação dessa cultura organizacional, como parte do planejamento estratégico do clube, criando fortes elementos identitários, colocou o FC Barcelona entre os cinco clubes mais ricos da Europa e um dos mais vencedores da história do futebol⁶¹. É a comunicação organizacional integrada contribuindo, de forma efetiva, para os resultados econômico, financeiro e

esportivo da equipe catalã (SORIANO, 2010).

Considerações finais

O desenvolvimento do esporte enquanto elemento de comunicação e marketing e o crescimento da indústria do entretenimento e consumo colocaram o fenômeno esportivo no centro do processo de criação de valor para empresas, marcas e produtos. Pelo seu caráter muitas vezes intangível, pelos atributos positivos que podem, em geral, a ele ser associado, o esporte apresenta, em sua plenitude, uma série de possibilidades para edificação de uma marca forte e da criação de valor para seus *stakeholders*. Seja em seus aspectos mais sociais – ligados à participação e educação -, seja em seus aspectos de mercado – voltado ao desempenho e a *performance* -, o esporte auxilia na construção das marcas nos "corações e mentes" dos consumidores de produtos e serviços oferecidos ao mercado pelas organizações.

O entendimento de que uma marca forte é, hoje, ativo financeiro de uma organização, dá ao esporte uma importância estratégica. Atletas, clubes e modalidades esportivas passam a contribuir, assim, de forma cada vez mais preponderante, para o sucesso de uma empresa. O papel da comunicação organizacional integrada cresce em importância dentro deste universo. O planejamento da comunicação com os *stakeholders* passa a ser uma das principais estratégias para os agentes esportivos e para os gestores do esporte conquistaram resultados econômico, político e esportivo.

A cultura construída, quando bem edificada, permite à agremiação, através do desenvolvimento de uma identidade clara, com valores bem definidos e atitudes que agregam valor

aos seus grupos de interesse, contribui para o equilíbrio entre o sucesso esportivo e os excelentes resultados econômico e financeiro.

O presente artigo fornece as bases teóricas e conceituais que permitem o entendimento da transformação da cultura adquirida, oriunda das identidades nacionais; para a cultura construída, moldada por gestores que, em sua atividade, devem procurar coincidir os objetivos individuais dos atletas, de diferentes origens, para um objetivo comum, do clube, da agremiação.

Espero, com isso, chamar a atenção dos grandes clubes brasileiros para a importância dessa estratégia. O investimento em comunicação organizacional, quando bem gerenciado, como nos casos apresentados acima, gera retorno econômico, financeiro e esportivo. Esse mapeamento contribuirá, no futuro, para que as principais agremiações brasileiras possam planejar estrategicamente sua comunicação, obtendo com isso excelente *performance* esportiva e vantajoso posicionamento de sua marca no disputado mercado de consumo do produto futebol.

Referências

BARTHES, R. O que é o Esporte? In: **Revista Serrote**, nº 3, São Paulo: Instituto Moreira Sales, p. 97-105, novembro de 2009.

BOURDIEU, P. Como é Possível ser Esportivo? In: **Questões de sociologia.** Rio de Janeiro: Marco Zero. p. 136-153, 1983.

CASTELO, J. **Futebol** – organização dinâmica do jogo. Lisboa: Edições Lusófonas, 2009.

CRUYFF, J. Fútbol - mi filosofia. Barcelona: Grupo Zeta, 2012.

_____. Futebol Total. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1974.

DIAS, R. **Cultura Organizacional**. 3ª ed. Campinas: Alinea, 2012.

DUNNING, E. & SHEARD K. **Barbarians, Gentleman & Players** – a sociological study of the development of Rugby Football. 2nd Edition. New York: Routledge, 2005.

ECA - The European Club Association. **Report on Youth Academies in Europe.** Disponível em: http://www.ecaeurope.com/PageFiles/6175/ECA%20Youth%20Report%20 on%20Academies_A4_SECURE_final.pdf>. Recuperado em 31 de dezembro de 2013.

ELIAS, N. & DUNNING, E. **Deporte y Ocio en el Proceso de la Civilizacion.** México DF: Fondo de Cultura Economico, 1996.

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional** – evolução e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4a. ed.. São Paulo: Summus, 2003.

______. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, M. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, p. 167-190, 2006. MICHELS, R. Teambuilding – the road to success. Spring City: Reedswain Publishing, 2001.

MOITA, M. R. **Um percurso de sucesso na formação de jogadores em futebol** – estudo realizado no Sporting Club de Portugal – Academia Sporting/Puma – Faculdade de Desporto, Universidade do Porto, 2008.

PEDERSEN, P. M.; MILOCH, K. S.; LAUCELLA, P. C. **Strategic Sport Communication**. Champaign: Human Kinetics, 2007.

PERARNAU, M. **Senda de Campeones** – de La Masia al Camp Nou. Barcelona: Salsa Books, 2011.

SALVADOR, J. L. **El Deporte en Occidente –** historia, cultura y política. Madrid: Cátedra, 2004.

SORIANO, F. A **Bola não entra por acaso** – estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol. São Paulo: Larousse, 2010.

WILSON, J. **Inverting The Pyramid** – the history of soccer tactics. New York: Nation Books, 2013.

WINNER, D. **Brilliant Orange** – the neurotic genius of Dutch football. London: Boomsbury, 2000.

Jogos Digitais, Comunicação e Tecnologia: dos eSports ao Nissan GT Academy

Alan Queiroz da Costa⁶²

Nas últimas décadas presencia-se um vertiginoso crescimento da Indústria do Esporte e todos os negócios relacionados às atividades esportivas. Tal aumento tem gerado um interesse generalizado pelas atividades esportivas, seja pelas pessoas que praticam o esporte propriamente dito de forma amadora, pelo consumo de produtos e artigos esportivos, pelas práticas de lazer e entretenimento como a compra de pacotes e planos de programas de TV (*inclusive on demand*), seja pelo mercado que se abre com esse interesse. O crescimento desse mercado tem despertado a atenção das mais variadas áreas e profissionais como os da Gestão e Marketing do Esporte que acabam tendo que buscar se especializar e conhecer sobre a administração aliada às especificidades do esporte.

Assim como no esporte, o mercado de Jogos Digitais (JDs) também tem mostrado sua força, abrindo espaço onde antes jamais foi pensado. Desde a criação de aplicativos para diversos equipamentos, criação de interfaces multiplataforma até os chamados *eSports*, abrindo um mercado que até pouco tempo não existia. A qualidade nos JDs com seus gráficos e simulações tem feito com que a vida real se misture com aquela vivida nos JDs e, assim como no esporte, exige que os profissionais estejam atualizados e entendam todo esse processo de virtualização.

62. Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM) da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP) e Mestre em Ciências da Motricidade pela UNESP-RC. E-mail: alanqcosta@gmail.com

Dessa forma, o mercado dos JDs se abre aos profissionais das mais diversas áreas, inclusive aqueles ligados às Ciências do Esporte. Assim, o presente artigo debaterá as influências que os JDs têm exercido sobre todo esse movimento, apresentando recentes pesquisas realizadas sobre essa temática e mostrando a necessidade de seu aprofundamento frente às realidades já comprovadas no mundo dos esportes. Utilizaremos alguns casos como os campeonatos mundiais de *eSports* e o Nissan *GT Academy* como possibilidade mercadológica não só para desenvolvedores de JDs, mas possíveis contribuições que os JDs tem a oferecer como a aprendizagem de competências e habilidades para atuais e futuros profissionais da comunicação, da gestão e do esporte.

Comunicação e Tecnologia conectando a sociedade

A Comunicação pode ser considerada umas das áreas mais influentes da sociedade não só por sua importância como meio de interação entre os indivíduos, mas também por sua capacidade de influenciar todas as demais áreas. A cultura, por exemplo, tem sua ligação direta com a comunicação. O pensador francês Edgar Morin (2009), identifica que, em meados do século passado, o desenvolvimento da cultura de massa teve inicio nos Estados Unidos, como uma espécie de industrialização, e se espalhou por toda Europa de uma forma não ligada a máquinas e processos de produção de produtos concretos, mas sim com o processamento das palavras, das imagens, das mensagens transportadas e disseminadas pelos rádios e televisores, pelos jornais e revistas da época.

A potencialidade desse novo movimento, para a época, foi a de carregar junto a si culturas estabelecidas, sejam elas onde fossem. Segundo o autor, a cultura de massa possui seus próprios símbolos, mitos e imagens à vida prática e imaginária (MORIN, 2009, p. 15) que se integra à cultura nacional (pátria-mãe), religiosa (deus), do estado (pai) e humanista, tornando as sociedades policulturais. Aquilo que é característico de uma determinada região do planeta, com suas atividades características, passa a ser, também, de outro local. A cultura de massa se embebe da cultura local, que, por sua vez, se embebe da de massa. Cosmopolita por vocação e planetária por extensão, a cultura de massa nos coloca os problemas da primeira cultura universal da história da humanidade (MORIN, 2009, p. 16).

Essa abordagem pode ser considerada uma forma clara de entender o movimento que virá a seguir, com a convergência no ciberespaço. Por meio dos livros, do cinema, da música, da rádio e da TV essa nova cultura é criada. A comercialização da música e dos filmes, produzidos industrialmente se diferenciam do livro e do jornal que já existiam antes do século XX (MORIN, 2009, p.13). Essa penetração dos meios de comunicação em grande escala modificou a vida do homem moderno.

Um escritor visionário que até hoje contribui com as discussões acerca da cultura e tecnologia foi o canadense Marshal McLuhan. Sua célebre frase "O meio é a mensagem" é uma espécie de alerta do autor. McLuhan (1979, p.22) diz que muitos se preocupam com as mensagens, com os conteúdos, mas que isso não é importante e sim os meios, alegando que o conteúdo de um meio será sempre de outro meio. Por exemplo, o conteúdo da escrita é a fala. A palavra escrita é o conteúdo da imprensa. A palavra impressa é o conteúdo do telégrafo. Para o autor, um meio não elimina o outro, seu encontro gera uma espécie de energia híbrida, gerando uma modificação nesses meios

"Jogos Digitais" 63. serão utilizados como sinônimo de "videogames, jogos eletrônicos, videojogos, entre outros". Um termo que se refere a jogos desenhados para serem jogados num computador, console, celular ou outro dispositivo eletrônico onde exista interação entre humano e computador, recorrendo ao uso de tecnologia, como mencionado por Gee (2003), além de Pivec e Kearney (2007).

(McLUHAN, 1979). Isto é, o rádio alterou a forma das histórias noticiosas na imprensa, como o cinema mudou com a entrada do som, a televisão modificou a programação e as radionovelas do rádio: "Entendo que tecnologias são ampliações do poder humano, uma espécie de deificações do homem" (McLUHAN, 2009, p.72). Poder-se-iam incluir nessa gama de artefatos, os Jogos Digitais⁶³ (JDs) que modificaram as formas de entretenimento, tanto no cinema como na TV. Mas trataremos desse tema mais adiante.

A cultura de massa procura o máximo de consumo, seja pela assimilação de vários conteúdos, produtos, serviços e até mesmo seu tempo. Nenhum momento escapa: até nos momentos de lazer, a cultura de massa continua agindo. É no lazer moderno que o homem é levado a esquecer problemas do trabalho, a ignorar as relações familiares, alienar-se de assuntos ou temas políticos. É nos momentos de lazer que somos levados a uma vida consumidora (MORIN, 2009, p.69).

Na era da eletricidade, todo mundo se vê envolvido com todo o mundo durante todo o tempo. Pela tecnologia mecânica e elétrica, foram prolongados todos os nossos sentidos e todas as partes do corpo. O homem moderno se universaliza quando aspira a uma vida melhor, procura sua felicidade pessoal e afirma novos valores: o bem-estar e o consumo. Na Era da Informação e Comunicação, os meios elétricos criam instantaneamente e constantemente um campo total de eventos que interagem, do qual todos os homens participam (McLUHAN, 1979).

Todos esses avanços, criações e inovações tecnológicas, algumas delas previstas por McLuhan, levaram a sociedade a novas relações e mudanças em configurações antes comuns. A formação de redes ganha um novo contexto e uma nova vida na

pós-modernidade, com a criação da Internet.

Passamos agora por transformação nos processos comunicativos, em que os modelos de redes até então, como conhecíamos, dão lugar às redes de informação. Há uma modificação nos paradigmas e na rotina dos indivíduos em uma "Sociedade em Rede".

A rede, afirma Castells (2003) é um conjunto de nós interconectados e, potencializados pelas capacidades conectivas das diversas tecnologias, permite extraordinárias possibilidades, a concepção de ferramentas de organização, a flexibilidade, a adaptabilidade, gerando novos modelos econômicos que multiplicam a formatação de novas redes na sociedade. Uma nova estrutura social se configura no final do século XX e a Internet e seu uso como sistema de comunicação e forma de organização expandiu-se rapidamente no final da década de 90. Pela primeira vez, um meio de comunicação proporciona que muitos se comuniquem com muitos, em escala global, num momento escolhido.

A promoção e difusão da Internet foram levadas à sociedade em geral pelos empresários na década de 90, tendo como foco seus usos comerciais. Esses usos que propiciaram a expansão e propagação da utilização da Internet em toda a sociedade: "Não seria fantasioso dizer que a Internet transformou as empresas do mesmo modo, se não mais, que as empresas transformaram a Internet" (CASTELLS, 2003, p. 49).

O mercado eletrônico, a formação e a estrutura organizacional de empresas em rede influenciou o aparecimento de uma nova economia surgida a partir da quarta camada da cultura da Internet. Desenha-se agora a necessidade de novos perfis profissionais, de um novo empreendedor e novas maneiras empresariais surgidas

na Internet, uma nova "empresa em rede". Há o aparecimento de um comércio global interdependente e transnacional integrado às redes de computadores e aos mercados financeiros, provocando, assim, alterações no mercado de trabalho, com aumento das exigências de uma maior qualificação profissional exigida pelas empresas.

As interações sociais agora passam por uma interface, uma tela, que carrega consigo a possibilidade de formação de identidades diferentes às existentes até então. A representatividade dos papéis sociais daqueles que utilizam a rede acompanha esse movimento com o nascimento das comunidades virtuais e o individualismo em rede. Os indivíduos estão refazendo o padrão de interação social, aparados em novos recursos tecnológicos, dando voz ao aparecimento de uma nova sociedade, "a sociedade em rede".

Além das relações sociais, novos formatos de expressão e possibilidades multimídia de difusão das manifestações culturais também aparecem com a Internet. A arte, cada vez mais, passa a ser uma expressão híbrida de materiais virtuais e físicos, e pode ser uma ponte cultural fundamental entre a Net e o eu (CASTELLS, 2003, p. 168).

A transformação da comunicação, caracterizada pela inserção de um suporte tecnológico e adição de interação on-line às relações sociais existentes, leva-nos a considerar o fato de a internet ter sido apropriada pela prática social ligada ao trabalho, família e vida cotidiana e ao surgimento de redes como evolução do padrão de sociabilidade.

Jogos Digitais e Convergência no Ciberespaço

Toda mudança em um contexto comunicacional mais amplo

é, antes de tudo, e, sobretudo, uma mudança da própria condição social e da racionalidade de uma época. Assim foram todas as grandes revoluções tecno-comunicativas, desde a introdução da escrita no séc. V a.C., o advento dos caracteres móveis e a invenção da prensa de Gutemberg (o que culminou na difusão da cultura dos livros e meios impressos), o surgimento dos meios eletrônicos de comunicação e a consolidação da cultura de massa, bem como o atual convívio com as formas sociais de comunicação em redes digitais.

Tomando os estudos do filósofo Pierre Lévy (1999), todo esse movimento e novas realidades só foram possíveis com a emergência de um ciberespaço⁶⁴. Acompanhando as novas relações sociais, a partir da década de 70, com o desenvolvimento e a comercialização de microprocessadores, isto é, "unidades de cálculo aritmético e lógico localizado em um pequeno chip eletrônico"; as novas possibilidades técnicas de uso dos aparelhos eletrônicos, dentre eles o computador, amplia-se a interatividade po veio desses equipamentos, seja pelo computador pessoal e dos "hiperdocumentos", com os hipertextos (forma não linear de apresentar e consultar informações, vinculando informações contidas em seus documentos - ou hiperdocumentos - criando uma rede de associações através de links) ou com os JDs, trazendo as tecnologias "como a infra-estrutura do ciberespaço, novo espaço de comunicação, de sociabilidade, de organização e de transação, mas também novo mercado da informação e conhecimento" (LÉVY, 1999, p.32).

A diversificação e simplificação das interfaces, entendidas por Lévy (1999, p. 37) como todos os aparatos materiais que permitem a interação entre o universo da informação digital e o mundo ordinário, assim como os progressos da digitalização,

64. O termo "ciberespaço" apareceu pela primeira vez em 1984, em seu romance *Neuromance, de* William Gibson, no qual os heróis são capazes de entrar fisicamente num ambiente de dados para viver diversas aventuras.

abrem uma extensão e multiplicação de pontos de entrada para o ciberespaço, definindo este como:

o espaço de comunicação aberto pela interconexão mundial dos computadores e das memórias dos computadores (...) incluindo o conjunto de sistemas de comunicação eletrônicos, na medida que transmitem informações provenientes de fontes digitais ou destinadas à digitalização. (LÉVY, 1999, p.92)

Lévy (1999, p.92) faz questão de destacar em sua definição a importância da "codificação digital" para vinculá-la ao caráter "plástico, fluido, calculável com precisão e tratável em tempo real, hipertextual, interativo e, virtual da informação" como marca distintiva do ciberespaço. Essa amplitude conceitual demonstra a preocupação com a interatividade promovida pelo ciberespaço.

Complementando esse pensamento, Lévy (1999, p.111) entende que vivemos numa cibercultura, uma essência paradoxal de ser universal sem totalidade, justificando a construção do ciberespaço na forma de um sistema de sistemas, "o sistema do caos". A universalidade da cibercultura é explicada pelo autor a partir de três instâncias: o plano técnico, pela escrita e pelas mídias de massa.

No plano técnico, Lévy (1999) apresenta a discussão sobre os programas e componentes que utilizamos para nos comunicar com outros membros da "rede". A padronização desse programa, agora em escala mundial, só é obtida quando é utilizada por um grande número de pessoas. Lévy (1999, p. 113) ainda lembra que a progressão do ciberespaço será sempre em direção à "integração, à interconexão, ao estabelecimento de sistemas cada vez mais interdependentes, universais e transparentes", e aí estaria o valor da cibercultura, em sua universalidade, a interconexão entre

informação, homem e máquina.

Ainda que as mídias de massa (imprensa, rádio, cinema, televisão), a escrita e o plano técnico aqui abordado trouxessem uma forma universal da cibercultura, sua totalidade não é atingida. A totalidade, referida por Lévy (1999, p.117–119), entendida como um "fechamento semântico" ou "um denominador comum", não é atingida simplesmente pelo próprio ciberespaço, em constante mudança e inovação; diferentemente da escrita, a cibercultura é universal não pelo seu sentido, mas sim pelo contato, "pela interação geral".

Em resumo, para Lévy (1999) a cibercultura corresponde ao conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, atitudes, modos, valores, pensamentos e comportamentos que surgem e se desenvolvem a todo o momento, a partir do crescimento constante do ciberespaço.

Nessa perspectiva, Henry Jenkins (2009) destaca o fluxo de conteúdos por diversas plataformas e de maneira simultânea, em decorrência do entrelaçamento das velhas mídias com as novas mídias, e aborda em seu livro "Cultura da Convergência", novos significados desse termo no cenário atual:

Por convergência refiro-me ao fluxo de conteúdos através de múltiplas plataformas de mídia, à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, que vão a quase qualquer parte em busca das experiências de entretenimento que desejam. Convergência é uma palavra que consegue definir transformações tecnológicas, mercadológicas, culturais e sociais, dependendo de quem está falando e do que imaginam estar falando. (JENKINS, 2009, p. 29)

A abordagem do autor, portanto, não trata apenas de uma convergência de equipamentos, como um celular que oferece

acesso a canais de TV, emissoras de rádio, Internet, Jogos, entre outras funções, mas da troca de informações e conteúdos em diversos canais, com múltiplos modos de acesso e interação. A televisão de alta definição ou HDTV (High Definition TV), por exemplo, uma realidade atual, trouxe não somente uma melhor imagem, com mais detalhes, mas também, a capacidade de interatividade. A possibilidade de assistir televisão com uma enorme riqueza de detalhes e poder e, ao mesmo tempo, buscar informações específicas sobre os assuntos abordados naquele programa em qualquer lugar do mundo, clicando, como nos links das páginas da internet, na própria tela da HDTV.

Para Jenkins (2009, p. 44), "a convergência envolve uma transformação tanto na forma de produzir quanto na forma de consumir os meios de comunicação". Qualquer pessoa com acesso à Internet, portanto, se torna um participante da cultura da convergência, obviamente com diferentes graus de influência.

Produtores das grandes emissoras de televisão e veículos de comunicação mais tradicionais acreditavam que o telespectador apenas queria receber o conteúdo confortavelmente sentado no sofá de sua sala. Porém, o que se percebeu é que a participação efetiva dos "consumidores" só não ocorria devido à falta de canais disponíveis para que interagissem com a programação. Com o advento da Web, a interação cresceu vertiginosamente, muitas vezes dando origem a novas criações coletivas e revitalizando filmes, textos e obras artísticas até então esquecidas (JENKINS, 2009).

Dentro da perspectiva de uma cultura de convergência, conforme apontado por Jenkins (2009), diversas experiências culturais mostram as potencialidades desse novo processo de comunicação e produção de sentidos. Entre os exemplos

apontados pelo autor, está a análise da narrativa transmidiática trazida pelos produtos relacionados à trilogia Matrix, classificados como entretenimento para a era da convergência, pois integram múltiplas formas de texto, que vão desde exibições cinematográficas, passando por histórias em quadrinhos divulgadas via Internet, games para computador e um jogo on-line para múltiplos jogadores em massa (JENKINS, 2009, p. 134). Esse tipo de narrativa, segundo o autor, surge como reação à própria convergência; é uma estética que exige dos seus consumidores uma participação ativa.

Com a recente publicação da pesquisa "Gerações Interativas Brasil – Crianças e Jovens diante das Telas" (PASSARELLI & JUNQUEIRA, 2012), realizada em parceria com o Fórum Gerações Interativas, o Ibope e a Escola do Futuro (USP), essa participação ativa fica confirmada. A pesquisa analisou o comportamento da geração de nativos digitais brasileiros diante de quatro telas: TV, celular, internet e videogames com a intenção de entender seus usos. Tendo como amostragem 1.948 crianças e 2.271 jovens respondentes, alunos de escolas do ensino público e privado, das zonas urbana e rural de todas as regiões do Brasil, a pesquisa registrou que 75% dos adolescentes entre 10 e 18 anos afirmam navegar na Internet, enquanto entre as crianças de 6 a 9 anos esse índice é de 47% ou seja, praticamente metade das crianças e jovens está conectada.

Importante destaque para essa pesquisa pode ser dado às informações relativas aos usuários de JDs. Em 2011, estimavam-se 35 milhões de usuários de JDs no Brasil, ou 75,1% da população ativa na Internet (de 10 a 65 anos) ou, ainda, 46,6 milhões de pessoas. Nesse mesmo ano, o mercado dos games movimentou R\$ 2 bilhões, incluindo aí usuários de todos os tipos de JDs

65. Os dados utilizados na publicação foram realizados pela empresa Newzoo de estudo de mercado focado na indústria de jogos: NEW ZOO BRASIL. The business of games. Brazilian National Games Survey, junho de 2011. Disponível em: http://www.newzoo.com/press-releases/newzoo-launchesbiggest-global-gaming-survey-ever/. Acesso em 22 de maio de 2015.

O PlayStation 2 66. (oficialmente abreviado como PS2) foi o segundo console produzido pela empresa Sony, após o PlayStation original. Foi lançado no dia 4 de março de 2000. Devido à imensa popularidade em todo o mundo, o console, assim como seus jogos, continuaram a ser fabricados mesmo após o lançamento do seu sucessor, o PlayStation 3. Lançado em 11 de novembro de 2006, o principal recurso que distingue o PlayStation 3 de seus predecessores é o seu serviço unificado de jogo online, a PlayStation Network. A versão mais atual desse console é o "PlayStation 4" Disponível em: http:// www.sony.com.br/ electronics/playstation Acesso em 22 de maio de 2015.

(consoles, celulares, redes sociais, jogos de computador standalone e jogos MMO - Multi-user dungeon Object Oriented). Segundo essa pesquisa, com a inclusão do Brasil, o país passou a ser o quarto maior mercado mundial de games, sendo superado apenas pelos EUA (145 milhões de jogadores), Rússia (38 milhões) e Alemanha (36 milhões)⁶⁵.

A pesquisa ainda demonstra que os brasileiros gastam 10,7 horas por semana jogando, tempo duas vezes maior do que o dedicado a assistir TV (5,5 horas por semana). Ao comparar esse tempo ao consumo de rádio (4 horas) ou a ler revistas e jornais (1,8 horas) ainda é superior, ficando atrás apenas ao tempo gasto para navegar na Internet, de 11,3 horas por semana. Complementado as informações sobre os usuários, a pesquisa apontou que 83% da população masculina ativa na Internet (19,2 milhões de homens) e 69% da população feminina ativa na rede (15,8 milhões de mulheres) compõem o perfil dos usuários de JDs no Brasil. Essa constatação mostra que no setor de entretenimento a indústria de games é a que mais tem crescido no Brasil.

Passarelli e Junqueira (2012) destacam que os dados apresentados caracterizam novas formas de consumo e entretenimento de crianças e adolescentes – aqui incluiria também de adultos – da sociedade brasileira contemporânea, onde os JDs passam a ser vistos não apenas como equipamentos para diversão, mas uma possibilidade de negócio por empresas e, também, de estratégias de ensino para escolas e demais instituições ligadas à educação. Os autores ainda citam o "intenso desenvolvimento tecnológico, impulsionado, em sua maior parte, pelo aumento da velocidade de processamento e pelas evoluções das soluções gráficas e do design" dos games (PASSARELLI & JUNQUEIRA, 2012, p.48), um resultado natural ao incremento de mercado,

ampliando e alterando as relações do quem, como e com quem se joga.

No Brasil, a melhoria na estrutura física, com a ampliação ao acesso à banda larga de internet, fez com que os jogos *multiplayer* (ou multijogador, em que várias pessoas jogam simultaneamente) se popularizassem com *players* de diferentes cidades e países. Desde os anos 2000, consoles das séries como PlayStation (2 e 3)⁶⁶, Xbox (e Xbox 360)⁶⁷ e Wii⁶⁸ já ofereciam a possibilidade de conexão com a internet para o jogo compartilhado em rede.

Enquanto a instalação e melhoria dessas estruturas viria a facilitar o acesso aos jogos *online*, na mesma época via-se a grande evolução gráfica dos jogos, tornando-se cada vez mais próximos da realidade. Essa proximidade, independentemente do gênero do jogo, invariavelmente nos leva às questões relativas à jogabilidade, como superar obstáculos, tarefas, desafios em busca de determinados objetivos e, além disso, aliado ao design gráfico. Nesse sentido, o jogador fica seduzido a elaborar estratégias para atingir suas metas.

Perani (2008, 2014) e Azevedo (2012) fizeram um levantamento histórico e epistemológico dos *Games Studies* e trouxe uma aprofundada análise dos seus gêneros interativos, deixando claro que existe uma infinidade de classificações e categorizações, destacando a importância desses trabalhos, uma vez que essa especificidade é que trará algo de relevante e específico para pesquisas sobre o tema.

Dentre os autores estudados por Azevedo (2012), diversos destacam a "simulação" como característica comum dos JDs. O autor sintetiza essa característica como "elementos procuram ter similaridade com a realidade" (AZEVEDO, 2012, p.50). Cruz Junior (2012) também chega a essa característica, porém fazendo

Xbox 360 é 67. um console de jogos da sétima geração de consoles de videogames produzido pela Microsoft e lançado em 22 de Novembro de 2005. As características principais do Xbox 360 são o seu serviço Xbox Live que permite aos jogadores competir online, baixar jogos arcade, demos de jogos, trailers, shows de TV, música e filmes. A versão mais atual desse console é o "XBox One" Disponível em: http:// www.xbox.com/pt-BR/ xbox-360 why-360 ?xr=shellnav. Acesso em 22 de maio de 2015.

68. O Wii é um console de videogame produzido pela Nintendo e Lançado em 2006. É um videogame da sétima geração e o sexto console da Nintendo, sucessor do Nintendo GameCube, que foi lançado em 2001 no mercado americano e japonês. O console déstaca-se pelo seu controle sem fios, o Wii Remote, dotado de um acelerômetro capaz de detectar movimentos em três dimensões. A versão mais atual desse console é o "Wii U" Disponível em: https://www. nintendo.com/wiiu/ what-is-wiiu. Acesso em 22 de maio de 2015.

uma "interlocução entre a noção de videogame e as teorias clássicas do jogo" a partir dos estudos do ludologista Jasper Jull, argumentado que "a estrutura dos jogos digitais é sustentada por dois pilares: a simulação e a representação" (CRUZ Jr., 2012, p.153).

Dentre os jogos desse tipo sempre encontramos títulos relacionados a administração e gerência, como a série "The Sims", onde o jogador cria e controla a vida de pessoas virtuais (os Sims), "Mall Tycoon" para gerenciar um shopping ou o jogo "SimCity" onde é necessário gerenciar uma cidade inteira. No esporte não é diferente. Nos jogos de modalidades esportivas, o jogador pode não perceber, mas, ao decidir como vai resolver as demandas do jogo, acaba atuando, também, como um técnico, por exemplo, ao escolher com qual time jogará, como escolherá a escalação da equipe e qual o tipo de jogo, se participará um treino ou de um campeonato ou mesmo como um piloto de corrida, onde precisa preparar o carro, escolher equipamentos, treinar e se classificar para a disputa de uma corrida.

Esse é o caso da série de jogos de simulação de corridas para videogames PlayStation, Gran Turismo que será analisado adiante. Antes, porém, segue um breve mapeamento sobre os chamados e-Sports e sua influência no mercado do esporte.

Negócios do esporte e os eSports

A Indústria do Esporte tem crescido vertiginosamente nas últimas décadas e os negócios relacionados à satividades esportivas têm gerado um aumento do interesse da população mundial nas atividades esportivas, seja como possibilidade de lazer, seja como possibilidade de consumo dos seus produtos, quase

sempre ligados ao entretenimento. A ascensão desse mercado desperta o interesse das mais variadas áreas e profissionais como, por exemplo, gestores, administradores, comunicadores e, muitas vezes, com experiências e conhecimentos aliados às especificidades do esporte.

Assim como a indústria do esporte teve um crescimento vertiginoso, outra pesquisa, agora tratando especificamente do negócio dos Jogos Digitais (JDs) demonstra o aumento constante de consumidores e toda uma rede de produção. O Mapeamento da Indústria Brasileira e Global de Jogos Digitais conduzida pela Fundação de Apoio à Universidade de São Paulo (FUSP), financiada pelo Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)⁶⁹, traz dados sobre o mercado mundial de jogos digitais que movimentou, em 2011, US\$74 bilhões, e as previsões indicam que deverá ultrapassar US\$82 bilhões em 2015. No Brasil, o SEBRAE⁷⁰ indicou que o país é o quarto maior mercado do mundo no segmento de jogos digitais, com 35 milhões de usuários e movimentou R\$ 5,3 bilhões em 2012.

Uma fatia considerável desse valor pode ser considerado destinada ao mercado global de *eSports*. Também chamado de "Esporte Eletrônico" ou "Ciberesporte", os *eSports* são competições de JDs organizadas especialmente entre profissionais cujos gêneros de jogos variam entre estratégia em tempo real (*Action Real-Time Strategy*), luta, tiro em primeira pessoa e MOBA (*Multiplayer Online Battle Arena* ou, arena de combate online para vários jogadores), este último, um gênero que se formou e evoluiu de maneira extremamente acelerada ao longo dos últimos 15 anos.

Apesar de gerar certo estranhamento pensar numa "arena de combate", é assim mesmo que são jogados os MOBA atualmente.

69. Relatório Final: Mapeamento da Indústria Brasileira e Global de Jogos Digitais. 2014. Disponível em http://www.bndes. gov.br/SiteBNDES/ bndes/bndes_pt/ Galerias/Arquivos/ conhecimento/ seminario/seminario_ mapeamento_industria_ games042014_Relatorio_ Final.pdf. Acesso em 22 de maio de 2015.

70. Brasil tem o maior mercado de games no mundo em 2012. Disponível em http://www.sebrae2014.com.br/Sebrae2014/Alertas/Brasil-tem-o-maior-mercado-de-games-no-mundo-em-2012#. VQYSrYHF84Q. Acesso em 22 de maio de 2015.

League of 71. Legends (LoĽ) é um jogo multiplayer online battle arena desenvolvido e publicado pela Riot Games cujo objetivo de cada time é destruir o nexus da equipe adversária, uma torre localizada na base e que é protegida por outros estruturas. Disponível em http:// br.leagueoflegends.com/ pt/ Acesso em 22 de maio de 2015.

72. Defense of the Ancients também conhecido como DotA, é um jogo idealizado por um dos sócios da Blizzard, Ju An Kim cujo objetivo é destruir a World Tree (Árvore da Vida) do oponente. Disponível em http://www.playdota.com/ e em http://www.playdota.com/ Acesso em 22 de maio de 2015.

Esse é um tipo de jogo de estratégia em tempo real pois o ambiente de jogo é uma arena com duas equipes posicionadas em frente aos seus computadores, monitoradas por telões e acompanhadas por milhares de de espectadores nas arquibancadas. Fazendo um paralelo com esportes não-eletrônicos, chamam a atenção dos aficionados o espírito de equipe, onde os jogadores têm que cumprir objetivos para vencer o jogo e derrotar a equipe adversária.

Os jogos mais populares nesse gênero, atualmente, são *League* of *Legends*⁷¹ e *DotA* 2⁷². Eles têm uma história, com personagens, cenários, habilidades únicas e interações diferentes com outros heróis jogáveis. Apesar das estratégias e jogabilidade variarem entre os MOBAs, o objetivo do jogo é sempre o mesmo: destruir a base inimiga.

Com o aumento do interesse, a profissionalização de cenários, a inclusão de narradores e comentaristas, as competições dos *eSports* têm aumentado sua popularidade nos últimos anos, com maior audiência e um número significativo de jogadores e equipes profissionais⁷³, isto é, treinamentos, seletivas e até formação de seleções. O último campeonato mundial de DotA 2, o *The International*, organizado pela Valve Corporation, empresa norte americana que produz e publica jogos de sua autoria ou participa na publicação de jogos eletrônicos de outras produtoras, ofereceu prêmios na casa de US\$ 12 milhões em 2014, além do acompanhamento por milhões de pessoas em todo o mundo pela Web (em 2013 teve 32 milhões de espectadores).

Em suma, o último relatório apresentado pela Superdata⁷⁴, empresa especializada em mensuração de dados de mercado de games, o mercado global dos eSports vale US\$ 612 milhões e atrai 134 milhões de pessoas, sejam jogadores ou espectadores.

Os principais mercados detentores desse valores estão na Ásia com US\$ 374 milhões (61% do total), seguido pela América do Norte com US\$ 143 milhões (23,3%) e Europa, com US\$ 73 milhões (12%), deixando os 3,7% restantes para as outras partes do mundo.

Oferencendo novas oportunidades de mercado, o advento dos *eSports* gera novas opções para as *publishers* expandirem as experiências dos jogadores, possibilitando que as marcas possam engajar uma nova e potente geração de consumidores, aponta o relatório. Retomando as modificação nos paradigmas e na rotina dos indivíduos da "Sociedade em Rede", alertado por Castells (2003), os JDs demonstram mais um exemplo do poder que o entretenimento digital possui. As empresas realmente se transformaram com a Internet, como previu o autor, mas será que todos os profissionais estão acompanhando essas possibilidades? A seguir, será apresentado como esses "ciberatletas" também estão mudando sua forma praticar esporte.

73. Dentre as equipes mais conhecidas nacionalmente estão a RMA e-Sports (Disponível em http:// lol.gamepedia.com/ RMA_e-Sports), CNB e-Sports Club (Disponível em https:// www.facebook.com/ CNB.eSc) e paiN Gaming (Disponível em http:// lol.gamepedia.com/ PaiN_Gaming) e Keyd Stars (Disponível em http://www.keyd.com. br/2015/) Acesso em 22 de maio de 2015.

Virtualização do esporte e novas vivências: o caso Nissan GT Academy

Um dos trabalhos pioneiros a tratar do processo de virtualização do esporte e suas consequências para a Cultura Corporal de Movimento foi a tese de doutorado do professor Alfredo Feres Neto (2001). Abordando os esportes radicais, o esporte telespetáculo e os jogos eletrônicos (aqui tratados por Jogos Digitais - JDs), a pesquisa teve como objetivo "discutir os significados destas novas vivências esportivas, bem como as possíveis implicações para a educação física, principalmente com relação a mudanças em sua prática pedagógica" (FERES NETO,

74. The worldwide eSports market reaches 134 million viewers. Disponível em http://www.superdataresearch.com/blog/esports-brief/Acesso em 22 de maio de 2015.

2001, p. 8). Após fazer uma revisão completa sobre a teoria do virtual, baseado primordialmente nas teorias do filósofo francês Pierre Lévy, o autor direciona sua pesquisa para as questões relativas às experiências vitais do ser humano, consequência dos avanços e novas relações do homem com a tecnologia.

Como destaque nesse trabalho nota-se a preocupação do autor com o que chama de "embaralhamento" das relações entre a prática e a assistência, além da "intensificação" da experiência vital. Essas constatações do professor advêm como consequências do que chama "processo de virtualização do esporte" (FERES NETO, 2001, p. 58). O Esporte não é mais a prática corporal, tornase "polissêmico", ultrapassa as limitações dos critérios clássicos de competição, comparação de resultados e busca da vitória. A assistência é acompanhada de um ritual, de procedimentos e roteiros que o "atleta de sofá" cria para participar do "esporte telespetáculo" (BETTI, 1998, p. 149). O embaralhamento se manifesta claramente com o que Umberto Eco (1984) chama de "falação esportiva", ou seja, uma falação a respeito da vivência prática do esporte, que atualmente também pode ser considerada uma "falação sobre a falação", podendo ser vista nos chamados programas de TV especializados em esportes.

Quando da publicação da tese, a abordagem do professor Feres Neto sobre os JDs já previa o que hoje podemos constatar: "Este novo cenário nos incita a repensar por completo o significado de experiência vital, na medida em que esta relação sujeito/mundo, como vimos, se torna cada vez mais híbrida nos jogos eletrônicos". (FERES NETO, 2001, p. 59).

As alterações nas relações sociais e comerciais citadas no início do texto, bem como todo esse movimento geral de virtualização (com exemplos dos campeonatos de League of Legends e DotA),

são reiteradas pelas discussões incitadas por Costa (2006, p. 26) retomando essa hibridização a qual se refere Feres Neto. O autor cita que os treinamentos dos "ciberatletas" e dos atletas de modalidades convencionais são similares, exigindo esforço, persistência, frequência e intensidade aos requisitados para quaisquer atletas que desejam participar de esportes de maneira competitiva.

Assim também ocorre com a série de jogos de simulação de corridas para videogames PlayStation, Gran Turismo (conhecido como GT). Desenvolvido pela produtora Polyphony Digital e lançando pela Sony Computer Entertainment em 1997, o jogo de corrida foi concebido por Kazunori Yamauchi e vendeu 10,85 milhões de cópias (o jogo mais vendido para PlayStation⁷⁵).

Além das vendas, o sucesso do jogo pode ser medido pelas conquistas que ele tem adquirido fora das telas. Graças à qualidade e poder de simulação, a última versão do jogo, o Gran Turismo 6 para PlayStation 3 será o primeiro videojogo a receber conteúdo certificado FIA. Seus circuitos virtuais foram recriados com todos os detalhes possíveis, sendo avaliados por oficiais da FIA (Federação Internacional de Automobilismo) para que seguissem os padrões da entidade. Para coroar essa parceria, ambas entidades planejam iniciar o FIA Online Championship em 2015, com a intenção de conectar totalmente o mundo virtual e o mundo real das corridas, aumentando o número de fãs e, consequentemente, consumidores de seus produtos.

Por fim, um dos projetos que representam, desde 2008, a efetivação da hibridização entre o mundo virtual e real discutida no decorrer do texto em sua plenitude é o GT Academy, "um programa de revelação/desenvolvimento de talentos por meio de uma parceria entre o Gran Turismo e a Nissan"⁷⁶.

75. Gran Turismo Series Software Title List. Disponível em http:// www.polyphony.co.jp/ english/list.html. Acesso em 22 de maio de 2015.

76. Disponível em http://www.gran-turismo.com/br/academy/2015/ Acesso em 22 de maio de 2015.

O projeto é seguido por uma série de serviços como programs de TV, eventos e demais ações promocionais que acompanham todas suas etapas: classificação online no jogo, finais nacionais (nos países participantes), *Race Camp* realizado em pistas de corrida mundialmente famosas (para os vencedores das finais nacionais nas regiões europeia, asiática e internacional) e, por fim, oportunidade aos vencedores de participarem de um Programa de Desenvolvimento de Pilotos intensivo, criado pela própria Nissan. Em resumo, os melhores jogadores do game são colocados para correr em carros de verdade. Na edição de 2015, esses vencedores terão a oportunidade de participar da prova das 24 Horas de Dubai, que acontecerá em janeiro de 2016. Muitos pilotos formados pela Nissan já têm conseguido resultados satisfatórios em provas como as 24 Horas de Le Mans e na GP3.

Considerações Finais

Com base nos argumentos apresentados anteriormente, o consumo tende a ser uma constante na cultura de massa. Discutem-se, portanto, as oportunidades que a comunicação, também de massa, intermediada por artefatos digitais, abre para os profissionais que lidam com e influenciam diretamente esse processo.

Não só mercados, comércios e empresas sofrem a influencia dessa nova realidade, a Internet transforma as pessoas, muda práticas sociais ligadas ao trabalho e ao lazer, pois, agora, temos uma relação direta com o ciberespaço (LÉVY, 1999).

Os dados apresentados por Passarelli e Junqueira (2012) mostram o que estão consumindo e como estão se comportando os futuros (para não dizer atuais) atores que irão direcionar e

sofrer as consequências desse novo caminho da sociedade em rede. Os JDs são uma forte expressão dessa realidade, uma realidade com extrema qualidade nos gráficos e simulações. A vida real se mistura com aquela vivida nas telas dos JDs, seja qual for o suporte, da mesma forma que nosso estilo de vida é levado. No esporte, percebe-se que o que antes era uma ficção que passava em filmes no cinema, agora são a verdade que podemos vivenciar por intermédio dos controles do JDs. Professores, comunicadores, gestores e demais profissionais precisam estar atualizados e pensando sobre esse processo de virtualização.

A oportunidade dos novos mercados e profissões ligadas aos JDs demonstra a potencialidade dos *eSports*, reforçando e tranformando a polissemia do "esporte telespetáculo" apresentada por Betti (1998). Os casos tratados no texto podem servir de modelo para que profissionais ligados à comunicação, esporte e educação saibam lidar com essa informações de maneira eficiente, atentos às oportunidades que se abrem.

Como já abordado, a complexidade das organizações esportivas exige profissionais engajados e que saibam aliar suas ações em busca de resultados eficientes e equilibrados às necessidades econômicas e técnicas das instituições. Que o "embaralhamento" causado pelo movimento geral da virtualização possa ser esclarecido com novas e criativas ações e atividades profissionais dentro desse jogo que não é mais virtual, mas sim uma nova realidade.

Referências

AZEVEDO, Victor Abreu. **Jogos Eletrônicos e Educação - Construindo um instrumento para análise pedagógica dos jogos eletrônicos.** Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Educação, UFSC, Santa Catarina, 2012.

BETTI, M. **A Janela de vidro: esporte, televisão e educação física.** Campinas: Papirus, 1998.

CASTELLS, M. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade.** Trad.: Maria Luiza X. de A. Borges; revisão Paulo Vaz. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CRUZ JUNIOR, Gilson. Eu jogo, tu jogas, nós aprendemos: experiências culturais eletrolúdicas no contexto do ciberespaço. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Educação, UFSC, Santa Catarina, 2012.

ECO, U. **Viagem na irrealidade cotidiana.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1984.

FERES NETO, A. **A virtualização do esporte e suas novas vivências eletrônicas.** 2001. 117 f. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2001.

GEE, James Paul. What Video Games Have to Teach Us about Learning and Literacy. Palgrave Macmillan: New York, 2003.

JENKINS, H. Cultura da convergência. São Paulo: Aleph, 2009. 428 p.

LÉVY, P. Cibercultura. São Paulo: Editora 34, 1999.

MCLUHAN, M. Os meios de Comunicação como Extensões do Homem. Trad.: Décio Pignatari. 5 ed. São Paulo: Editora Cultrix, 1979.

MCLUHAN, M. Compreender-me – Conferências e Entrevistas. Org. Stephanie McLuhan e David Staines. Tradução: Isabel Lopes da Silva. Relogio D´Água Editores, 2009, Portugal.

MORIN, Edgar. **Cultura de massas no século XX: neurose.** Tradução de Maura Ribeiro Sardinha, 9 ed., Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009.

PASSARELLI, Brasilina e JUNQUEIRA, Antonio Hélio. **Gerações Interativas Brasil - Crianças e Jovens diante das Telas.** São Paulo: NAP Escola do Futuro - USP, 2012.

PERANI, Letícia. Game Studies Brasil: um panorama dos estudos brasileiros sobre jogos eletrônicos. In: **XII Colóquio Internacional sobre a Escola Latino-Americana de Comunicação - Celacom**, 10, 2008. São Bernardo do Campo, São Paulo, 2008. Disponível em: http://encipecom.metodista.br/mediawiki/images/3/31/33_--

Games_studies_Brasil-_Leticia.pdf>. Acesso em: 22 maio 2015.

PERANI, Letícia. Jogando para comunicar, comunicando para jogar: por um lugar dos games nas Ciências da Comunicação e na Cibercultura. **VIII Simpósio Nacional da ABCiber ESPM.** São Paulo, 2014. Disponível em: http://www.abciber.org.br/simposio2014/ anais/GTs/leticia_perani_soares_39.pdf>. Acesso em: 22 maio 2015.

PIVEC, Maja, e KEARNEY, Paul. Games for Learning and Learning from Games. *Informatica 31*, p. 419- 423, 2007.

Branding Pessoal

Márcia Auriani 1

77. Especialização em Negócios Internacionais pela Escuela Organizacion Industrial/EOI -Espanha e Mestre em Engenharia de Produção, Gestão do Design, Unip, 2004; Pós-graduação em Administração de Marketing, Fundação Álvares Penteado, 1998 e Graduação em Administração de Empresas.

A Era da Informação, com expressivo impacto de desenvolvimento tecnológico e a intensa globalização da economia, traz profundas transformações nas organizações, fazendo com que os profissionais tenham a necessidade de gerenciar sua marca pessoal de maneira mais estratégica para que possam se manter competitivos.

Neste cenário, assim como as empresas se vêm obrigadas a estar em constante evolução e melhoria, buscando alcançar ininterruptamente um diferencial competitivo em relação aos concorrentes, a situação com os profissionais é a mesma, visto que eles também precisam evoluir de forma constante para acompanhar as mudanças no mercado e permanecer sempre na linha de frente. É nesse momento que a gestão da marca pessoal é imprescindível, pois ter controle sobre sua carreira significa saber onde se quer chegar, além de fazer a diferença para conquistar o seu espaço no mercado.

Peters (2000), em seu livro 'A Marca Você', afirma que o mais importante atualmente, para quem quer trabalhar e fazer negócios, é ser diretor da marca e até chamá-la de VOCÊ S/A. O autor exemplifica bem a importância do profissional ao gerenciar, primeiramente, a sua marca pessoal para, depois, pensar em ser um gestor de marca de uma empresa ou de um produto. Entender a sua essência no contexto mercadológico é fundamental para a visibilidade e para a diferenciação de sua presença neste ambiente.

Assim como no mercado corporativo a competição é presente

e acirrada na vida de cada profissional, entre tantos profissionais disponíveis no mercado. Muitos são os produtos *comoditizados* brigando forçosamente por preços, devido à realidade da globalização. Qual é o resultado deste cenário para você? Vários profissionais disputando a mesma vaga, oferecendo os mesmos atributos: graduação, pós-graduação, dois idiomas, no mínimo, além de experiências internacionais.

Como se diferenciar neste cenário tão competitivo? Branding Pessoal é o caminho!

Branding Pessoal nada mais é do que a gestão da marca pessoal. O objetivo principal é criar valor para sua marca pessoal e gerenciar esse valor com competência, fazendo diferença com o seu conteúdo e identificando a sua imagem em todos os seus pontos de contato, ou melhor, em toda a sua rede de relacionamento.

A maior parte das decisões de compra se baseia na confiança e no sentimento de conexão, ou das emoções, que as pessoas sentem em relação a determinado produto, serviço ou indivíduo. Gerenciar esse processo exige habilidade do profissional e, por este motivo, o branding é essencial.

A AMA – American Marketing Association (KELLER, 2007, p.2) define que "Marca é um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los dos da concorrência".

Para tanto, ter uma identidade e uma posição diferente no mercado são a chave para o sucesso. Uma marca pessoal estrategicamente bem trabalhada gera resultados e prestígio para quem quer se destacar na carreira.

Marca pessoal é a percepção que o seu público tem da sua

identidade, do seu posicionamento estratégico, elemento que determina qual imagem se quer passar, ou seja, o DNA da sua marca pessoal. Como nas empresas, o profissional precisa revelar qual é a sua missão (razão de ser), visão (como quer ser lembrado) e valores (princípios éticos).

A partir destes três elementos, o profissional estabelece uma estratégia de marketing pessoal que pode ser descrita como uma estratégia individual para atrair e desenvolver contatos e relacionamentos interessantes do ponto de vista pessoal e profissional: dar visibilidade a características, habilidades e competências relevantes na perspectiva da aceitação, e do reconhecimento das potencialidades, no mercado. Desperta-se credibilidade a partir da consistência da gestão desta imagem, melhor dizendo: da gestão da marca pessoal.

Alcançar distinção com a marca pessoal também representa um enorme desafio para o profissional. A marca pessoal pode e deve ser trabalhada essencialmente do mesmo modo que as grandes marcas empresariais, uma vez que é o maior ativo intangível de um indivíduo. Na definição simples da Hampersad (2008, p. 4 apud Peters, 2007) o termo marca pessoal é "(...) uma percepção ou emoção mantida por alguém em relação a você".

É importante não confundir marca pessoal com marketing pessoal. Marca é a reunião dos talentos e atributos bons e ruins do profissional. Marketing é como o profissional mostra ao mercado tais características, é como ele adota estratégias para refletir o diferencial do seu produto e o valor da sua marca pessoal. Marketing Pessoal está focado nas ações estratégicas (produto, preço, ponto de venda e promoção) para construção de um produto diferenciado. Isso resulta na construção de uma marca de valor, como se fosse uma empresa: VOCÊ S/A.

Rampersad (2008, p. 4) enfatiza que "Você deve assumir o controle de sua marca, da mensagem que ela transmite e do modo como ela afeta a percepção das pessoas em relação a você".

Tudo começa com o propósito, com algo que conduza à marca pessoal. É um pensar mais além, mais abrangente, é a motivação que alimenta um sonho, é a força que move a pessoa em relação à sua vida profissional e pessoal. A determinação do propósito é o ponto de partida, pois quando ela assume a vida, apoiada por um desejo ardente de transformar o objetivo, com certeza o resultado é alcançado.

A maioria das pessoas vive em uma corrida insana com suas responsabilidades, compromissos, metas profissionais, questões financeiras, esquecendo que o sucesso é resultado deste propósito. Um propósito de vida muito bem definido e planejado ajuda a encontrar ou concretizar a razão de ser da sua marca pessoal. Quando o profissional sabe o que quer, fica mais fácil definir a sua missão de vida, a sua visão no longo prazo e os valores governantes que irão conduzi-lo ao melhor caminho a seguir, a fim de atingir suas metas e objetivos. Como consequência ele define seu espaço.

Rampersad (2008) esclarece que toda marca precisa revelar a sua Ambição Pessoal. Ambição pessoal é a alma, o ponto de partida, a intenção central e os princípios orientadores de sua Marca Pessoal. É o combustível de sua marca. Inclui a visão pessoal, a missão e os papéis-chave que devem estar em equilíbrio: visão interna, visão externa, conhecimento, aprendizado e aspectos financeiros. Tudo para criar equilíbrio à sua marca pessoal e à sua vida.

Acredito que cada um de nós tenha uma missão especial tão singular quanto uma impressão digital e que a melhor maneira de ser bem-sucedido seja descobrir o que se ama e, então, encontrar uma maneira de oferecer isso aos outros na forma de serviços, trabalhando árduo e também permitindo que a energia do universo seja seu guia (complementa WINFREY, apud RAMPERSAD, 2008, p. 14).

A gestão da marca é essencial para o desenvolvimento da carreira. É uma ferramenta eficaz que ajuda a designar quem somos, em quê acreditamos e o que nos torna únicos, especiais e diferentes. Explica como somos ótimos e por que devemos ser contratados. A pergunta é: como começar? E minha resposta é: com Planejamento Estratégico da Marca Pessoal.

Planejamento é pensar detalhadamente antes de fazer alguma coisa. A finalidade é criar um guia de ações para direcionar a administração da marca pessoal, visando atingir resultados com o máximo de eficiência dentro de um tempo pré-determinado. É fundamental que o profissional tenha sempre em mente que ele é o gestor da sua marca, que o plano é essencial e representa o caminho a perseguir para atingir as suas metas anuais e, no longo prazo, o objetivo estratégico da marca pessoa. É o branding pessoal.

"As empresas são como navios que, se não traçarem uma rota para sua viagem, certamente não chegarão ao seu destino" (REVISTA BSP, EDIÇÃO 2014, ANÔNIMO).

No momento de traçar a sua rota e seguir o seu caminho em busca de um plano de marketing é essencial considerar alguns passos, a fim de desenvolver um planejamento estratégico da marca pessoal de forma eficiente e eficaz.

Elaborado como um documento escrito, resume o quê o

profissional de marketing sabe sobre o mercado e indica como a empresa planeja seus objetivos. Contêm táticas para os programas de marketing e para a alocação de fundos ao longo do período do planejamento. O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing.

Para o branding pessoal é essencial que o plano seja elaborado de forma completa, com todas as etapas para, como nas empresas, atingir o objetivo estratégico.

Propósito da marca: Definir a missão (razão de ser da sua marca, o motivo da sua existência), a visão (como você quer ser lembrado, o ponto de partida para conquistar o seu sonho) e os valores da sua marca pessoal (valores éticos que irão nortear a marca, para nunca perder o foco).

O DNA da marca começa com o propósito muito bem definido e principalmente entendendo e esclarecendo qual é o seu propósito através da sua profissão faz a diferença para atingir os objetivos propostos. Bender (2009) defende que a formação perceptiva de uma marca pessoal obedece a duas visões: a interna, de onde extrai a identidade (DNA da marca) e a externa, que é como a marca é vista pelos outros (imagem da marca). A partir daí é que se estabelece o posicionamento estratégico.

Montoya (2010), considerado um guru em *Branding*, autor renomado, instrutor e especialista em mídia e comunicação de marcas pessoais, em sua obra *A Marca chamada Você*, produzida em parceria com Vandehey, escritor, colaborador e editor independente tece alguns comentários interessantes:

PP

Grandes Marcas Corporativas (Apple, Nike, Disney) e grandes Marcas Pessoais (Oprah, Michael Jordan e Madonna) precisam trabalhar horas extras para permanecerem relevantes e poderosas. Isto não é uma tarefa fácil. Para sobreviver, não importa onde, primeiro esta marca (ou a pessoa por detrás dela) deve se especializar em um mercado grande, crescente e desejável. Em segundo lugar, a marca deve proporcionar qualidade superior por um longo período de tempo. E por último, a marca tem de garantir a evolução de seus serviços para permanecer relevante (MONTOYA, 2010).

Definição do posicionamento: Quando se discute posicionamento, fala-se de um conceito que, de forma simplista e até um pouco cruel: pode ser explicado como a ferramenta mais importante para qualquer atividade humana que envolva influenciar a mente de outras pessoas.

Na opinião de Ries e Trout (1996, p.2), quando o assunto é posicionar um produto – objetos, serviços, profissionais – não importa o que se faz ou o que se muda neste produto em si. O que realmente importa neste processo é o que se provoca na mente do *prospect*. Sendo assim, não é o profissional que literalmente se posiciona perante o mercado, mas sim, a imagem que sua identidade constrói na mente do cliente ou contratante é que posiciona neste universo.

Qual é a imagem que você quer passar como sua identidade no mercado? Como estabelecer uma presença única para a sua marca pessoal?

Conforme citado no item anterior, de duas formas distintas: com visão interna e visão externa. Visão interna é você quem define, é a sua identidade, é a imagem que revela a sua marca, o seu DNA. Já a visão externa é definida pelo mercado, ou melhor, é a percepção que o público tem da sua imagem nos seus diversos pontos de contato.

O planejamento estratégico, por meio do marketing e da comunicação, aproxima essas duas visões, identificando o posicionamento na mente e no coração do mercado alvo.

Para um melhor entendimento desse conceito, pense na marca Natura. Qual é a identidade desta marca? Tenho certeza que sua resposta foi: Sustentabilidade. Agora outra pergunta: O mercado tem essa percepção da marca? Resposta: Sim. E última pergunta: Como ela conquistou esse posicionamento? Resposta: porque ela apresenta consistência no seu discurso, ou seja, desde o nome, símbolo, produtos e serviços, embalagens, ponto de venda, fábrica, comunicação integrada, tudo que ela emite em seus diversos pontos de contato tem mensagem idêntica: de natureza e sustentabilidade. Sendo assim, o posicionamento estratégico da Marca Natura já está na mente e no coração dos brasileiros.

Agora, pergunte a si mesmo: e a minha marca? Que palavra define a minha identidade? Qual o DNA da minha marca pessoal? Veja dois exemplos: Madre Teresa de Calcutá traz à mente a ajuda aos pobres e um comportamento santificado. Oprah Winfrey, nos remete à simpatia e ao *empowerment* das mulheres.

Ries (1996, p. 63) defende que: "Se você quer construir uma marca, deve concentrar seus esforços de branding para ter uma palavra na mente do cliente em potencial. Uma palavra que ninguém mais tenha."

No mercado de trabalho, a geração de valor de marca também se apoia em diferenciação. É preciso criar uma identidade rica e relevante para que sua imagem se destaque entre os *prospects* (candidatos). Demanda um plano estratégico profundo de autoconhecimento, no qual, atitudes coerentes e ativos pessoais são costurados aos objetivos pelo profissional. Inicia-se deste

modo, uma gestão assertiva de uma marca pessoal. Por este motivo, entender o mercado onde se pretende atuar é fundamental para o sucesso do profissional, tendo na pesquisa uma ajuda essencial para encontrar o melhor caminho da diferenciação.

Pesquisa do mercado: Como nas empresas o profissional precisa conhecer seu mercado de atuação, analisar e entender o que seus concorrentes estão fazendo de diferente, identificar como capitalizar forças, superar pontos fracos, além de buscar as oportunidades do mercado. O planejamento de marketing pessoal é equivalente a qualquer planejamento de marketing, aplicando-se a mesma metodologia ao produto "você". Você conhece o seu ambiente? Mercado? Clientes? Concorrentes? Todo produto é composto de conteúdo (produto ou serviço em si), embalagem e marca. Você conhece bem o seu produto? Você tem marca pessoal? Como é a sua "embalagem"? Quais são as suas características principais?

Análise SWOT: *Strenghts* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (Ameaças) que na opinião de Kotler e Keller (2006) é uma importante ferramenta que traduz o ambiente de todos os. tipos de organizações, indiferentemente de seu ramo de atividade

Depois da pesquisa de mercado, é preciso fazer a análise SWOT. Após análise do ambiente e produto, é preciso avaliar as competências e os cenários possíveis para poder escolher as melhores estratégias de atuação. O instrumento que nos auxilia a fazer isso nos planos de marketing é a matriz SWOT. Ela é essencial para compreender o contexto estratégico do produto "você". É pessoal e imprescindível, pois forma a base de sua marca e de seus objetivos pessoais. Nela são examinadas as oportunidades e ameaças no ambiente externo (mercado) e os pontos fortes e

fracos da sua marca no ambiente interno (concorrentes).

Essa análise o ajudará a identificar, também, as áreas nas quais você poderá produzir melhorias e assim encontrar diferenciais competitivos. Em seguida é preciso reconhecer quais objetivos e metas pessoais fazem a diferença neste contexto, assim como pensar de forma estratégica a fim de obter os benefícios lucrativos fundamentais. Macedo (2005), em seu livro: *Carreira: que rumo seguir?*, afirma que a escolha dos objetivos pessoais e sua compatibilização com as metas de uma organização não constituem tarefa fácil. Exige muita autocrítica, capacidade de análise e de julgamento, entre outras qualidades.

Outra característica muito importante para obter o sucesso pessoal é o aprimoramento contínuo, não importando a idade, o profissional que tem compromisso consigo mesmo sabe encontrar tempo para ler, estudar e se aperfeiçoar. O autor enfatiza que ser diferente dos outros é uma das condições indispensáveis para o sucesso, embora poucos são os que percebem isso.

Objetivos estratégicos: é o planejamento estratégico à longo prazo. Pense na sua marca no longo prazo. Imagine como quer que sua marca esteja daqui a 10 anos no mercado. Um exemplo: Executivo de Marketing reconhecido no Brasil. Ótimo. Então o próximo passo é focar neste objetivo. Se você quer construir uma imagem consistente na área de marketing, ser diferente, ser valorizado no mercado e impulsionar sua carreira, seus investimentos de tempo e de esforços terão de ser estrategicamente voltados para maximizar essa otimização.

Bender (2009, p. 135) esclarece que você precisa encontrar um foco para a sua marca e, a partir dele, direcionar seus esforços de construção. Definindo-se o ponto a ser alcançado, o trabalho passa a ser essencialmente estratégico. O autor esclarece, ainda,

que devem ser adotados, então, objetivos classificados em uma hierarquia baseada em prazo:

- Objetivos maiores visão maior da marca que deve nortear todos os movimentos profissionais ou pessoais ao longo do tempo. Por dependerem de um conjunto de ações e seus resultados, são objetivos de longo prazo.
- •Objetivos específicos e metas de curto prazo pequenos objetivos e movimentos variáveis que farão possível o cumprimento do alvo estratégico. Além de prazos rígidos, mas possíveis, todas as ações precisam ser bastante específicas e dependem de foco, mantendo em mente os grandes objetivos.

Refletir sobre a trajetória profissional que levou uma marca pessoal até certo ponto também é um passo de muita importância para a descoberta de falhas e pontos positivos que ajudarão a definir novos objetivos. Assim, é importante reconhecer as forças e fraquezas de uma marca pessoal, sendo que:

- As fraquezas não devem ser acobertas ou ignoradas, ao contrário, precisam de atenção e ações imediatas para que deixem de representar ameaças.
- As fortalezas devem ser valorizadas e lapidadas de modo que simbolizem algo singular perante a concorrência e gerem boas oportunidades.

Tendo os objetivos e as potencialidades bem esclarecidas em um plano de branding pessoal, o passo seguinte se volta para as ações diárias de rentabilização e a definição das metas servem como uma preparação direcionada ao alcance dos objetivos finais que darão ao profissional o posicionamento estratégico desejado.

Metas Anuais: é o planejamento tático, à curto prazo, mais especificamente as ações estratégicas para um ano. A marca pessoal precisa estabelecer quais ações estratégias irá fixar para os próximos 12 meses. Lembre-se que as metas anuais são importantes para o atingimento do objetivo estratégico. A cada ano é preciso analisar o que foi feito ou não e ajustá-las. Se as metas foram atingidas, novas metas devem ser estabelecidas para o ano seguinte.

O plano tático precisa ser realizado a cada ano, caso contrário o plano estratégico não terá resultado. Como metas anuais e pensando no exemplo estratégico pode-se propor: buscar uma promoção na empresa de analista de marketing para gerente júnior, um aumento de salário de 20%, ou ainda entrar para o departamento de marketing de uma empresa.

Definidas as metas é hora de seguir para as ações estratégicas, a fim de alcançá-las ao final de mais um ano.

O Branding Pessoal não terá qualquer resultado se você não estabelecer metas, se não se comprometer com a automelhoria contínua e não contribuir diariamente para aperfeiçoar sua marca.

Ações estratégicas: Nesse item a pergunta é: como fazer? Quais são as ações estratégicas que a marca precisa para atingir as metas anuais e o objetivo estratégico do longo prazo. As ações estão embasadas nos famosos 4Ps do marketing: produto, preço, ponto de venda e promoção.

Ação estratégica do produto: identidade definida de acordo com o posicionamento estratégico e o diferencial da marca

pessoal. Aqui é muito importante o cartão de visita, identificando o seu negócio e a sua marca. O cartão de visita é essencial para credibilidade e diferencial do profissional.

Ação estratégica do preço: A busca precisa ser por valor e não por preço. Se o profissional se destaca no seu meio, com posicionamento claro, conteúdo e diferenciação de marca, o valor é percebido. Como atingir? Pelo resultado do seu trabalho, do seu esforço, da sua alegria, da sua paixão em querer fazer sempre o melhor e principalmente por manter-se aberto às críticas construtivas, pois muitas vezes a crítica é importante para o crescimento pessoal. Com o aprendizado contínuo, focado no seu objetivo de longo prazo, a marca passa a ser reconhecida no mercado por seu conteúdo.

Ação estratégica do ponto de venda: Quais são as "gôndolas de supermercado" que você vai utilizar para expor-se ao mercado, para que possam comprar a sua marca pessoal? O seu ponto de venda é você mesmo. Sendo assim a sua embalagem é muito importante. O item inclui: modo de vestir, postura, ou seja, seu estilo. Algumas ideias de estratégias para que o mercado o encontre: participe de eventos da sua área, de concursos, apresente seus projetos, faça palestras, crie um site onde no qual possa compartilhar seu conteúdo e assim divulgar o seu modelo de negócio, ou melhor, sua atuação no mercado.

Ação estratégica de Promoção: Quais são os meios de divulgação da sua marca pessoal? O currículo é um meio de comunicação forte para divulgação da sua marca pessoal, portanto precisa ser elaborado e atualizado da melhor forma, com foco nos destinatários, de forma a atingir o alvo estratégico. Algumas sugestões de divulgação são: redes sociais, importantes para posicionamento e compartilhamento do conteúdo da marca

pessoal; cartão de visita, um dos itens mais importantes em um contato profissional. Seu valor é tão expressivo para os orientais, por exemplo, que o recebimento dele é feito com as duas mãos. Criar um site com conteúdo, e não meramente figurativo, é uma ação que pode trazer resultados significativos, considerandose que a internet se tornou o terceiro veículo de informação de maior alcance no Brasil e que 87% dos internautas fazem uso dessa rede para pesquisar produtos e serviços.

Atitude: Posicionamento claro, objetivo e metas definidas. Agora é só colocar em prática todas as ações estratégicas para que sua marca pessoal seja percebida no mercado.

Gestão Financeira: Um item para o qual poucos dão o devido valor: para ter sucesso e uma marca de valor no mercado, o profissional precisa saber gerenciar a sua conta bancária. Impossível alguém ser feliz, sem dinheiro para pagar as contas no final de cada mês. Sendo assim, comece a fazer um plano financeiro das suas receitas e despesas. É essencial destinar, ao final de cada mês, um valor para reinvestir na sua marca pessoal, a fim de que suas metas anuais e objetivo estratégico sejam alcançados.

Percepção da Marca Pessoal: Por último, é importante verificar se o mercado está percebendo o posicionamento da sua marca frente ao plano estratégico de sua marca pessoal. Como foi dito anteriormente, para ter a marca reconhecida no mercado, torna-se necessário estabelecer a visão interna e verificar se a visão externa, ou seja, se todos os seus pontos de contato estão percebendo o seu posicionamento estratégico: o seu DNA!

Lembrando sempre que a maneira como você se relaciona com as pessoas, como trabalha, como arruma sua mesa ou como fala, se veste ou escreve fazem parte da sua marca. Mesmo que você nunca tenha pensado nisso de forma estratégica é com base nesses itens que as pessoas vão lembrar e se referir a você, como marca pessoal.

Considerações finais

Com a elaboração deste estudo, conclui-se que o desenvolvimento de um plano estratégico de marketing da marca pessoal envolve a análise de diversos aspectos pessoais, profissionais, técnicos e estratégicos.

Nenhum dos pontos elencados pode ser esquecido a fim de que haja perfeita coesão entre identidade, imagem pretendida e os recursos que são realmente necessários para uma presença digital sólida que opere com eficácia. Cada ação definida deve ser cuidadosamente estudada (e, oportunamente, ajustada) para que não se torne uma obrigação sem obtenção de resultados expressivos.

O objetivo principal na gestão da marca pessoal é a percepção da mesma no mercado. É importante verificar se o mercado está percebendo o posicionamento da sua marca frente ao plano estratégico de sua marca pessoal. Como foi mencionado anteriormente, para ter a marca reconhecida no mercado, torna-se necessário estabelecer a visão interna e verificar se a visão externa, ou seja, se todos os seus pontos de contato estão percebendo o seu posicionamento estratégico: o seu DNA!

Com um posicionamento claro e objetivo e com metas definidas, o próximo passo é colocar em prática todas as ações estratégicas para que a marca pessoal seja percebida no mercado. Traduzindo: é "arregaçar as mangas" e "começar a trabalhar duro para que o sonho pessoal e estratégico do longo prazo seja

alcançado".

Basicamente é preciso que se transfira a essência da marca e todos os diferenciais para todos os seus pontos de contato. Uma má execução deste processo transforma a marca pessoal em algo que não se quer ser. Por outro lado, ações bem aplicadas trarão força e reputação à imagem da marca pessoal que, de forma natural, é reforçada e passará a gerar retorno.

Assim, pode-se concluir que a diferenciação de marca pessoal depende de relevância dada à mesma, o que acarretará em reconhecimento profissional e, por fim, trará a diferenciação e o retorno financeiro desejado pela marca pessoal.

Referências Bibliográficas

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing**. Rio de Janeiro: Reichmann&Affonso Editores, 1999.

BENDER, Arthur. **Personal branding**: construindo sua marca pessoal. 4ª Ed. São Paulo: Integrare, 2009.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Pearson Hall, 2006.

KOTLER, Philip & KELLER, Kevin. **Administração de Marketing.** 12 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006: 267-325.

MACEDO, Gutemberg B. **Carreira**: que rumo seguir? São Paulo: Editora Gente, 2005.

MONTOYA, Peter; VANDEHEY, Tim. **A Marca chamada Você.** São Paulo: DVS Editora, 2010.

PETERS, Tom. A Marca Você. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RAMPERSAD, Hubert K. O DNA da sua marca pessoal: um novo caminho para construir e alinhar uma marca vencedora.

Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

RIES, Ál. **Foco:** uma questão de vida ou morte para sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1996.