

# COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS EM AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO DIGITAL

## *Organizational communication and management of social media in digital communication agencies*

Diego Wander da Silva<sup>1</sup>  
Rudimar Baldissera<sup>2</sup>

### RESUMO

Neste texto, discorreremos sobre o assessoramento de agências de comunicação digital a organizações, especificamente no que se refere a mídias sociais. Nossos objetivos são identificar as atividades de gestão e operacionalização de mídias sociais ofertadas por agências de comunicação digital; revelar quais são as mídias sociais mais incidentes; e compreender os formatos de interlocução agência-cliente e responsabilidades decorrentes. As reflexões são feitas a partir dos relatos de profissionais que atuam em agências filiadas à Associação Brasileira de Agentes Digitais (SILVA, 2018), coletados em entrevistas em profundidade. Os achados

<sup>1</sup> Doutor pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). É docente no curso de Relações Públicas da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e coordenador da Assessoria de Comunicação e Representação Institucional da Rede Marista. Membro do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP).

*E-mail:* diego.wander@pucrs.br

<sup>2</sup> Doutor em Comunicação. Mestre em Comunicação/Semiótica. Graduado em Relações Públicas. Professor associado no Departamento de Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Pesquisador e professor no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFRGS. Líder do grupo de pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder – GCCOP: [www.ufrgs.br/gccop](http://www.ufrgs.br/gccop). Bolsista produtividade em pesquisa do CNPq. Pesquisa conta com o apoio da Capes. ORCID. iD <http://orcid.org/0000-0002-8295-9543>. *E-mail:* rudimar.baldissera@ufrgs.br

**Revisão:** Basílio Sartor

**Data de submissão:** 9.11.2019

**Data de aceite:** 26.12.2019

revelam um conjunto de treze atividades desempenhadas. As mídias sociais mais recorrentes são o *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e *LinkedIn*. Em relação aos formatos de trabalho entre agências e clientes, apresentamos três “modelos” que posicionam diferentes níveis de responsabilidade e incidência sobre tomadas de decisão.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional. Agências de comunicação digital. Mídias sociais. Gestão.

### **ABSTRACT**

In this text, we discuss about the assistance made by digital communication agencies to organizations, specifically in the field of social medias. Our objectives are to identify the activities of management and operationalization of social medias offered by digital communication agencies; to reveal what are the most incident social medias; and to understand the formats of agency-client dialogue and its responsibilities. The reflections are made from the reports of professionals working in agencies affiliated to the Brazilian Association of Digital Agents (SILVA, 2018), collected in in-depth interviews. The findings reveal a set of thirteen activities performed. The most recurring social media are Facebook, Instagram, Twitter and LinkedIn. Regarding the formats of work between agencies and clients, we present three “models” that show different levels of responsibility and impact on decision making.

**Keywords:** Organizational communication. Digital communication agencies. Social media. Management.

## PRESSUPOSTOS E MOTIVAÇÕES DA PESQUISA

Considerando os objetivos e a empiria acionada neste estudo, importa destacarmos, mesmo que de modo bastante sucinto, alguns dos pressupostos de partida, evidenciando decisões. Primeiro, ressaltamos que a comunicação digital é resultado da difusão e ascensão das tecnologias, tendo como desdobramentos a ampla articulação em redes digitais e “novas visibilidades”, como nos assegura Thompson (2008). Essa conformação, dentre outras coisas, também se exerceu (e exerce) no sentido de potencializar a circulação simbólica (assim como de bens e serviços), de ampliar as possibilidades de os diferentes sujeitos se expressarem na “arena” pública, bem como de expandir o alcance de sua voz.

Nesse contexto, também assumem mais centralidade os desejos de grande parte dos indivíduos e das organizações de estarem mais visíveis, receberem a melhor luz ao estarem no centro da cena, serem reconhecidos e admirados. Se, por um lado, podemos afirmar que não se trata de novos desejos, por outro, é evidente que foram intensificados e fortalecidos.

Assumimos que as fronteiras entre o mundo físico e o ciberespaço – espaço de comunicação que interconecta globalmente os computadores (LÉVY, 2000) – estão cada vez mais diluídas. Físico e digital, assim, tornam-se noções indissociáveis, o que ganha força com a perspectiva dos “espaços intersticiais” – “misturas inextricáveis entre os espaços físicos e o ciberespaço, possibilitadas pelas mídias móveis”.<sup>3</sup> (LÉVY, 2000, p. 99).

Complementarmente, destacamos que a decisão por estudarmos a gestão das mídias sociais, no âmbito da comunicação organizacional, dentre outros, deve-se ao fato de elas terem se exercido fortemente na configuração de diferentes sociabilidades (especialmente de formas de participação e presença em grupo), na ampliação dos processos de produção, circulação e consumo de conteúdo, e de manifestação de opiniões, bem como na expansão das possibilidades e estratégias para as organizações se comunicarem com os públicos, oferecerem-se a eles. Portanto, deve-se a sua relevância para a sociedade em rede (CASTELLS, 2005) e, particularmente, para as estratégias de (in)visibilidade, posicionamento<sup>4</sup> e relacionamento (ou tentativas de) das organizações.

Cabe observarmos que as mídias sociais contemplam não apenas as redes sociais, focadas em relacionamento, em troca, mas também as mídias de compartilhamento de vídeos, imagens, que permitem, mas não priorizam, o estabelecimento de relações. Segundo Telles (2011), “várias pessoas confundem os termos redes sociais e mídias sociais, muitas vezes usando-os de forma indistinta”. Para o autor, rede social é uma categoria de mídias sociais, que é um conceito mais abrangente, pois “são sites na internet construídos para permitir a criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informações em diversos formatos”. (2011, p. 19). Denominadas por Recuero (2009) como sites de redes sociais, elas figuram de maneira crescente como alternativas estratégicas de interlocução com seus públicos de interesse. Nessa direção, no contexto das práticas de mercado, diversas organizações recorrem a agências de comunicação para que as assessorem nas ações e estratégias para sua presença nesses espaços. É provável que o intuito desse tipo de contratação esteja associado à busca de presença significativa, consistente e de alta qualidade de *performance*.

<sup>3</sup> Mídias móveis “[...] referem-se a um conjunto de tecnologias que se constituem em um sistema aberto e dinâmico com todas as características dos sistemas complexos: fluxos caóticos, turbulência, instabilidade, mas também emergência, adaptação e auto-organização”. (SANTAELLA, 2010, p.151). Essas mídias são os celulares e *smartphones* de última geração, que aliam a possibilidade comunicativa com a conexão em rede, que deixa de ser estática.

<sup>4</sup> O termo é bastante comum, especialmente, nos estudos de *marketing*. A perspectiva que nos guia ao falarmos de posicionamento é a de que esse se constitui na ação de tentar projetar a “imagem-conceito”. (BALDISSERA, 2008) desejada pelos públicos de interesse.

Tendo isso em vista e a partir de dados de pesquisa empírica desenvolvida por Silva (2018), neste trabalho temos os objetivos de: evidenciar as atividades de gestão e operacionalização de mídias sociais ofertadas por agências de comunicação digital; revelar quais são, segundo elas, as mídias mais incidentes; e compreender os formatos de interlocução agência-cliente e responsabilidades decorrentes. As reflexões consideram a escuta a um conjunto de profissionais que realizam esses processos e atividades nas agências em que atuam. Os procedimentos adotados na pesquisa realizada por Silva (2018) serão descritos ao longo do artigo, conforme a necessidade.

## 1 PRESENÇA DAS ORGANIZAÇÕES NAS MÍDIAS SOCIAIS

As mídias sociais se caracterizam como lugares de encontro, como um “novo tecido social”, como ambiências marcadas pelo “imediatismo do contato”. (RAIGADA, 2016). Por seu turno, a presença das organizações nesses espaços pode ser descrita a partir de uma ideia de “leilão de ofertas de sentido de si”, de falas com “o próprio umbigo”. Nessa direção, é corriqueiro que se tornem espaços de autopromoção, o que tende a se contrapor às noções de troca e diálogo, características das mídias sociais, quando observadas a partir de suas potencialidades nos usos cotidianos realizados pelos indivíduos.

Contudo, Thompson (2008) destaca que as mídias digitais permitiram o aumento do fluxo de conteúdos no ciberespaço, de modo que os indivíduos podem criar e disseminar o que for de seu interesse. De acordo com o autor, “[...] dada a natureza da internet, é muito mais difícil controlar o fluxo de conteúdo simbólico dentro dela e, dessa forma, assegurar que as imagens disponíveis são as que eles gostariam de ver circulando” (2008, p. 22-23). Para Martino (2014, p.85), “na medida em que [os conteúdos simbólicos] se misturam com a vida e alteram as relações sociais, se articulam também com as possibilidades de ação política nos vários sentidos da palavra, agregando novas dimensões à questão”.

Martino (2014) afirma que são duas as características basilares das mídias sociais: a “dinâmica” e a “flexibilidade”. A primeira se dirige à forma de interação entre os participantes e envolve a quantidade e o tipo de conexões realizadas – os laços tendem a ser mais frágeis e mais transitórios nesses espaços. A segunda se refere à predominante fluidez de vínculos entre os sujeitos, o que se reconfigura a partir das dinâmicas e das características de quem as compõe. O autor ainda destaca que “conexões são criadas, mantidas e/ou abandonadas a qualquer instante, sem maiores

problemas” (MARTINO, 2014, p. 57), o que difere de outros agrupamentos humanos caracterizados como mais sólidos e consistentes.

De acordo com Baldissera, Kaufmann e Sartor (2013), as mídias sociais adquiriram caráter de centralidade na contemporaneidade e são capazes de redimensionar aspectos econômicos, sociais, culturais e psíquicos. A assertiva ganha ainda mais vitalidade, se considerarmos que elas têm se fortalecido, sobretudo, como “palcos e arenas” de disputas políticas e ideológicas, e de mobilizações exponenciais. (MARTINO, 2014). Dessa forma, os autores alertam que “as organizações são desafiadas a reorganizarem-se frente aos novos processos de construção de visibilidade e imagem-conceito,<sup>5</sup> configuração das relações de poder e formação de opinião”. (BALDISSERA; KAUFMANN; SARTOR, 2013, p.11).

É importante considerarmos que são diversas as possibilidades de empregos das mídias sociais. Os públicos e as organizações passam a poder dialogar em condições de mais proximidade (o que não significa que ocorra de fato), no que se refere à emissão de opiniões e visibilidade de discursos, pareceres e impressões. (SILVA, 2012). Isso exige atitude de mais ponderação das organizações nas tomadas de decisão e muito mais atenção aos indícios de oportunidades e ameaças/perigos que podem emergir a partir de interações que estabelecem ou pela sua limitação e, mesmo, não ocorrência. Cabe ressaltar que “as mídias sociais, em minutos, conseguem disseminar assuntos que antes se mantinham restritos ou se espalhavam morosamente, o que impõe às organizações olhar estratégico, monitoramento e política de atuação” (SILVA, 2012, p. 27) nessa “arena pública”.

Costa (2016) reforça a ideia de que a distribuição de informações nas mídias sociais contribui para o declínio das falas oficiais das organizações. Destaca que elas – as falas autorizadas, formais – passam a ser tensionadas por outras perspectivas, inclusive contrárias às versões institucionais, o que redimensiona contextos anteriormente mais autoritários e lineares. Criam-se, assim, iniciativas de confronto e de questionamento. Nessa direção, destacamos o fato de que, no contexto das organizações, por um lado, são comuns as crises que iniciam fora das mídias sociais e que, nesses espaços, são dinamizadas de modo a se tornarem mais potentes, mais graves; e, por

<sup>5</sup> Segundo Baldissera (2008, p. 198), “imagem-conceito” pode ser definida como “[...] um constructo simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a entidade (algo/alguém), o repertório individual/social, as competências, a cultura, o imaginário, o paradigma, a psique, a história e o contexto estruturado”.

outro lado, há outras que surgem nas próprias mídias sociais, provocadas, por exemplo, por pessoas que reconhecem o potencial de geração de controvérsias e desaprovações públicas de determinados fatos/ações/manifestações de organizações.

No atual contexto, conforme ressaltamos, essas situações têm se intensificado e traduzido em complexos desafios às organizações, que buscam construir e qualificar sua “imagem-conceito” (BALDISSERA, 2008); ampliar seu capital social e simbólico, ampliar seu reconhecimento público e (re)afirmar sua legitimidade. Diante disso, as agências de comunicação digital assumem protagonismo. Costumam se posicionar como catalizadoras das práticas adotadas pelas organizações, orientando as iniciativas, os formatos e as posturas/atitudes nesses espaços.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA A COLETA E ANÁLISE DOS DADOS EMPÍRICOS

Conforme destacamos, na produção deste artigo, recorreremos aos dados coletados para o desenvolvimento da tese de doutorado “Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais”. (SILVA, 2018). Nesse processo, foram realizadas entrevistas em profundidade com dezessete profissionais (diretores das agências e/ou líderes de equipes, responsáveis por áreas como Atendimento, Planejamento, Conteúdo e Criação) de quatorze agências de comunicação digital.

Para a seleção das agências e dos entrevistados, o primeiro critério adotado foi o de que as agências deveriam ser filiadas à Associação Brasileira dos Agentes Digitais (Abradi) – principal entidade do Brasil com foco em comunicação digital. Das 176 agências filiadas, recorreremos às que atenderam aos seguintes requisitos, aplicados em sequência: a) oferta de serviços vinculados às mídias sociais; b) localização acessível aos pesquisadores; c) disponibilidade das agências em participar da pesquisa. Aplicados esses critérios, chegamos ao número de 21 agências. Dessas, considerando o critério de representatividade por porte (pequeno, médio e grande), selecionamos uma amostra de 14 agências. Concluída essa etapa, foram realizadas 14 entrevistas, conforme detalhamos no Quadro 1.<sup>6</sup> Cabe observarmos que, em três agências, as entrevistas ocorreram com dois informantes (E10, E12 e E14), pois que suas atividades nas mídias sociais eram complementares.

<sup>6</sup> No Quadro 1, no item “menção no artigo” está o modo como os excertos das entrevistas são referenciados no decorrer das análises e reflexões.

**Quadro 1 – Entrevistados: formação, porte e sede da agência**

Formação do profissional	Menção no artigo	Porte	Estado da sede principal da agência <sup>7</sup>
Publicidade e Propaganda	E1	Médio	São Paulo
Jornalismo, com Pós-Graduação em Política Internacional	E2	Grande	Rio Grande do Sul
Publicidade e Propaganda	E3	Pequeno	São Paulo
<i>Design</i> Gráfico, com Pós-Graduação em <i>Marketing</i>	E4	Médio	São Paulo
Jornalismo, com Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Negócios	E5	Grande	Rio Grande do Sul
Publicidade e Propaganda	E6	Médio	Rio de Janeiro
Tecnologia em Sistemas de Informação	E7	Grande	Santa Catarina
Jornalismo, com Pós-Graduação em <i>Marketing</i> Digital	E8	Pequeno	São Paulo
Jornalismo	E9	Pequeno	Santa Catarina
Jornalismo (E10-A) e Rádio e Televisão (E10-B)	E10	Pequeno	São Paulo
Jornalismo, com Pós-Graduação em Semiótica	E11	Grande	São Paulo
Administração de Empresas (E12-A) e Publicidade e Propaganda, com Pós-Graduação em Moda, Atendimento e Redes Sociais (E12-B)	E12	Médio	São Paulo
Administração de Empresas	E13	Pequeno	São Paulo
Publicidade e Propaganda (E14-A) e Jornalismo (E14-B)	E14	Grande	Rio Grande do Sul

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Apresentamos os procedimentos metodológicos empregados na coleta dos dados empíricos, considerando os propósitos do artigo; organizamos e analisamos as informações em três tópicos: atividades ofertadas pelas agências de comunicação digital aos assessorados; mídias mais incidentes; e formatos de interlocução cliente-agência e responsabilidades decorrentes.

### 3 ATIVIDADES DE GESTÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS

Reunimos, no Quadro 2, o conjunto de práticas (13 diferentes atividades) citadas pelos entrevistados, ao mencionarem quais iniciativas estão contempladas no assessoramento às organizações, designadamente no que envolve as mídias sociais.

<sup>7</sup> Optamos por mencionar apenas o estado, e não a cidade, para preservar o anonimato das agências – o que foi acordado em Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

## Quadro 2 – Atividades que envolvem a gestão e operacionalização das mídias sociais

Atividade	Detalhamento
<b>Diagnóstico da presença</b>	Muito referenciado como sendo o primeiro passo da agência ao assumir o assessoramento de alguma organização. O enfoque está na identificação de fragilidades e oportunidades para a presença nas mídias sociais.
<b>Planejamento da presença</b>	Fase subsequente ao diagnóstico: identificados os pontos que podem qualificar a presença e a <i>performance</i> nas mídias sociais, realiza-se o planejamento. Consiste em definir os pilares de atuação, as bases que configuram o modo como a organização vai se estabelecer nesses espaços, e quais mídias serão adotadas.
<b>Desenvolvimento de <i>personas</i> da marca</b>	Para qualificar a presença e assertividade das práticas de comunicação nas mídias sociais, a delimitação de <i>personas</i> constitui-se em uma metodologia para definir quem são os públicos prioritários, bem como suas características, a partir do estabelecimento de “perfis típicos” de interlocutores.
<b>Planejamento e produção de conteúdo</b>	Compreende a tomada de decisões e a produção de imagens, vídeos e outras materiais audiovisuais para serem veiculados nas páginas institucionais. Embora produzidos pelas agências, quem assume a autoria dos conteúdos é a organização.
<b>Curadoria de conteúdo</b>	Consiste na pesquisa, coleta e disseminação de conteúdos já existentes, produzidos por outras pessoas e/ou organizações/agências, e que dialogam com as perspectivas de posicionamento do assessorado. Os conteúdos são publicados nos perfis das organizações (associação ao conteúdo), com o cuidado de creditar a autoria.
<b>Análise de resultados/ indicadores</b>	Compreende a análise sistemática dos resultados obtidos em relação aos objetivos e às metas estabelecidos e com os parâmetros do mercado e das organizações concorrentes. Esse processo é destacado como solução para a permanente avaliação do que é produzido e visibilizado. Serviço realizado por todas as agências estudadas.
<b>Compra de mídia</b>	Consiste na aquisição de mídia diante dos inventários disponíveis nas mídias sociais. Diante da queda do alcance orgânico <sup>8</sup> das publicações, essa atividade ascende impulsionada pela necessidade de investir (financeiramente) para que os conteúdos sejam “entregues” a mais pessoas.
<b>Contratação de influenciadores</b>	Consiste na identificação e contratação de pessoas que se mostram relevantes/formadoras de opinião de públicos de interesse da organização. O objetivo é o de que promovam, com “legitimidade e confiabilidade”, produtos e/ou serviços para seus “seguidores”, de modo a “mediar” a relação entre organização e públicos. Obs.: Há regras e padrões éticos que envolvem essas práticas, acompanhadas pelo Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (Conar).
<b>Monitoramento</b>	A atividade compreende o acompanhamento das menções às organizações e/ou a assuntos que incidam (ou possam incidir) sobre ela. É realizada através da atenção a palavras-chave previamente definidas. Esta iniciativa está relacionada à prevenção de riscos e à gestão de crises.
<b>Treinamentos <i>in-company</i></b>	Há dois cenários que envolvem esta atividade: cenário 01 – as agências não assumem a gestão e operacionalização da presença de uma organização nas mídias sociais, mas contribuem a partir de treinamentos de equipes de comunicação, <i>marketing</i> e/ou atendimento. As formações são conduzidas por especialistas que discorrem prioritariamente sobre pontos de atenção, boas práticas e tendências em/nas mídias sociais; e, cenário 02 – a atividade é contemplada no escopo de assessoramento e envolve, igualmente, treinamentos de equipes das organizações, que são corresponsáveis pela gestão e/ou operacionalização das mídias sociais.
<b>Gestão de crises</b>	São iniciativas dirigidas a situações que envolvem riscos ou efetivamente crises. Nelas, o assessoramento das agências costuma contemplar uma série das atividades nominadas neste quadro, sobretudo produção de conteúdo, monitoramento e suporte a organizações nas demandas de atendimento aos consumidores e outros segmentos de públicos.

<sup>8</sup> Alcance que independe de investimento financeiro para a visibilidade de algo nas mídias sociais.



<b>Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC)</b>	Algumas agências relatam que muitas das necessidades que emergem nas mídias sociais têm características das demandas que provém de SACs. Nesse sentido, as agências oferecem a possibilidade de conduzir esses atendimentos, com profissionais capacitados para responder com agilidade e resolutividade. Geralmente, há padrões de conteúdo que orientam as (tentativas de) interações. Quando as questões extrapolam o que foi previsto, as agências recorrem às organizações.
<i>Inbound marketing</i>	Compreende a implementação de processos e tecnologias que consistem em produzir conteúdos que possam gerar valor às organizações e captar a atenção de determinados segmentos de públicos para, na sequência, em outras etapas do processo, converter a atenção (de modo geral) em aquisição de um produto ou serviço. A atividade foi descrita por cinco das agências pesquisadas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A análise das atividades destacadas no Quadro 2 revela amplo e complexo leque de ações que as agências desenvolvem para as organizações na direção de administrar sua *performance* nas redes sociais. Se, durante muito tempo, afirmou-se a impossibilidade de as organizações não estarem presentes no meio digital, considerando as práticas reveladas pelos entrevistados e o atual contexto, é evidente o deslocamento da ideia de presença para a de *performance*, pois que já não se trata de apenas estar presente, mas de *performar* bem, de oferecer boas “imagens de si” (*ethos* discursivo, conforme Maingueneau, 2008), em perspectiva de qualificar a imagem-conceito, gerar capitais e (re)afirmar a legitimidade da organização. Por isso, não apenas o número de práticas sociotécnicas de comunicação e relacionamento foi ampliado, senão que elas são permanentemente redimensionadas, refinadas, sofisticadas.

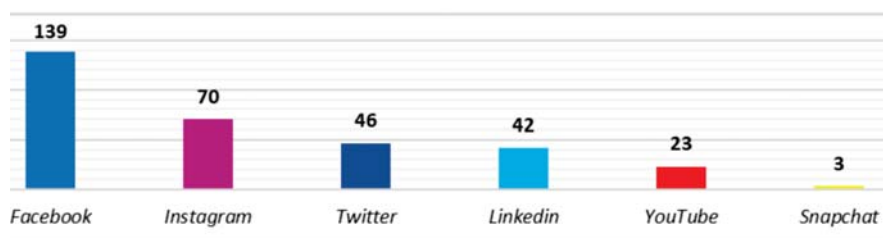
## 4 MÍDIAS SOCIAIS MAIS INCIDENTES

Ao falarmos sobre mídias sociais, acionamos um espectro amplo de alternativas. Por isso, buscamos compreender de que mídias sociais nossos informantes estavam falando, no momento em que tratavam das práticas de gestão nessas ambiências. Apresentamos, na Figura 1, aquelas que foram as citadas.

**Figura 1** – Relação de mídias sociais mais incidentes

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

Foram seis as mídias sociais citadas. Em termos de volume de menções, *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e *LinkedIn* são as mais incidentes. Para essa constatação, consideramos o número de vezes em que o nome da mídia social foi mencionado nas entrevistas, recorrência que pode ser visualizada no Gráfico 1.

**Gráfico 1** – Volume de menções às mídias sociais

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

Embora não se trate de um estudo quantitativo, esses números ajudam a compreender a relevância de cada uma delas para as intenções e práticas organizacionais, uma vez que, dentre outras coisas, as próprias características de cada mídia permitem determinados tipos de ação, circulação de conteúdos e interações. O gráfico evidencia a supremacia do *Facebook* em relação a outras mídias, particularmente o *YouTube* e o *Snapchat*.

No sentido de melhor compreendermos as especificidades de empregos de cada uma das mídias sociais referidas, discorreremos, a seguir, sobre os contextos em que foram mencionadas. Destacamos que, na tentativa de sermos mais precisos em nossa análise, sempre que necessário recorreremos às citações diretas de excertos das entrevistas.

A mídia social *Facebook*, como ressaltamos, é a predominante. Vejamos alguns relatos que reforçam o destaque/atenção que recebe em comparação a outras mídias:

Hoje a gente trabalha bastante *Facebook*. **Ele está em primeiro lugar, sem dúvida.** (E1)

O *Facebook* é a mídia social que **mais utilizamos**, porque **é uma ferramenta muito preparada para mostrar quais os resultados atingidos com a campanha**. Eles se estruturaram muito bem para isso. (E7)

Para a maior parte dos clientes **o *Facebook* é a principal plataforma**. Está em primeiro lugar ainda. Todo mundo quer estar no *Facebook*. (E11)

Vale atentarmos para o fato de que, conforme E7, um dos motivos do emprego do *Facebook* é seu o potencial analítico, uma vez que há uma seção que fornece um conjunto de dados sobre a presença e atuação da organização na mídia. Com isso, afirmam poderem identificar e compreender fragilidades e oportunidades e, por conseguinte, atuar sistematicamente em prol da qualificação da *performance*. No excerto a seguir, percebemos a conexão entre o *Facebook* e o *Instagram* que, como vimos, foi a segunda mídia social mais referida:

As principais são *Facebook* e *Instagram*. Hoje, entendo que estão **mais em evidência**, principalmente **depois da implantação do *stories* no *Instagram***. (E2)

E2 se refere a uma funcionalidade do *Instagram*, lançada em junho de 2016, chamada *Instagram Stories*. Com ela, é possível publicar fotos e vídeos instantaneamente, que ficam disponíveis para visualização durante 24 horas. Depois desse período, o conteúdo não é mais exibido. Essa possibilidade é a principal característica do *Snapchat*, que acabou enfraquecida após o *Instagram* adotá-la. A seguir, mais algumas falas que mencionam o *Instagram* como mídia relevante e incidente no conjunto das práticas de comunicação digital:

[...] para alguns clientes o *Instagram* acaba sendo mais usado. (E3)

O *Instagram* tem tido uma adesão muito grande, ele tem demandado muito conteúdo original. (E5)

O *Instagram* e *Facebook* é geral, mas em dados o *Instagram* cresce muito mais que o *Facebook*. (E6)

Dessa última fala (E6), cabe destacarmos a referência ao *Instagram* como mídia em ascensão, se comparada com o *Facebook*, em relação ao número de novos usuários. E5, por sua vez, evidenciou o quão trabalhosa parece ser a produção de conteúdo para essa mídia que, por sua característica e pelo nível de exigências/expectativas dos públicos, demanda conteúdo original. Aqui, emerge um dos impactos da gramática dessa mídia sobre as práticas de comunicação organizacional que exige, por exemplo, outra conformação nas formas de dizer, e em perspectiva de temporalidade bastante restrita.

A relevância que o *Instagram* tem assumido também é afirmada por E13 e E4, que tecem comparações entre o *Instagram* e o *Twitter*, mídia que é a terceira mais recorrente em número de menções:

**Quando o *Instagram* veio**, principalmente nessa questão de marca, **deixou o *Twitter* um pouco de lado**. (E13)

*Facebook*, *Twitter* e *Instagram* são as mídias sociais que mais utilizamos. **Esta última está ficando mais forte se comparada ao *Twitter***. (E4)

O *Twitter*, considerando esses comentários e associações, figura como uma mídia decadente para a comunicação organizacional, em comparação ao *Instagram*. Há outros relatos, conforme excertos destacados a seguir, que vão ao encontro dessa perspectiva e sinalizam a queda da relevância dessa mídia.

Também trabalhamos com o *Twitter* [...]. Porém, **não tem grande relevância com as marcas que nós trabalhamos**. (E2)

O *Twitter*, infelizmente, **ficou para trás**. Era o meu preferido. (E6)

Já o *Twitter* vem tendo uma queda grande, mas dependendo do negócio ainda vale a pena, dependendo não. (E1)

Apesar do cenário de enfraquecimento do uso da mídia *Twitter*, vale observarmos que, conforme E1, para algumas organizações ele ainda é relevante. Isto é, em perspectiva estratégica, a decisão pelo emprego do *Twitter* ou de qualquer outra mídia social, mais do que as tendências de usos em sentido amplo, também deve considerar as características singulares da mídia em relação às suas potencialidades, ao perfil dos públicos e às especificidades dos conteúdos a serem veiculados, dentre outras questões. Assim, no caso específico do *Twitter*, conforme ressaltou E1, seus recursos e funcionalidades ainda podem conformar alternativa relevante para a presença digital de determinadas organizações. Outros aspectos merecem destaque, conforme excertos apresentados a seguir:

**O *Twitter* é um canal que, hoje, se utiliza muito pouco, pois tem poucos usuários na base.** Ele é um canal que é utilizado para notícias rápidas. Hoje temos um cliente que usa *Twitter* ainda e todo dia a gente coloca a previsão do tempo lá. (E5)

*Twitter* já foi muito maior, agora é muito menos. **A maior parte dos clientes não têm fôlego de ter notícia e querer discutir e, por isso, não têm usado mais o *Twitter*.** (E11)

**O *Twitter* a gente faz muito pouco,** no geral. Normalmente, no *Twitter* a gente deixa conteúdo só, por exemplo, ao fazer uma postagem ou algo assim e gerar uma publicação automática. **É mais um canal receptivo e para monitoramento** se o cliente fala alguma coisa no *Twitter*. Mas não criamos nada específico dessa plataforma. (E13)

O relato de E5 evidencia que a diminuição da base de pessoas ativas no *Twitter* é dos motivos para a redução do seu emprego para a presença organizacional no ambiente digital. Complementarmente, é preciso atentarmos para o fato de que a queda de sua relevância, conforme afirmam E11 e E13, levou à redução de investimentos pelas agências e organizações nessa mídia, o que se traduziu em menos energia dispendida para sua gestão e operacionalização, mesmo que ainda mantenham a presença institucional. Isso se reflete na não produção de conteúdo específico para a mídia e, de acordo com E11, na desqualificação do atendimento às solicitações e menções à organização. Em outros momentos, por exemplo,

as equipes buscavam responder com mais agilidade, porque os impactos da morosidade pareciam mais incidentes e expressivos.

E13, ao mesmo tempo em que reconhece a redução de investimentos na mídia *Twitter*, ressalta que ainda é empregada para fins de monitoramento, visando a acompanhar as nuances e as percepções dos usuários relacionadas a uma organização ou temática de interesse. Além de E13, E3 e E14-B também salientam importantes usos do *Twitter*, conforme segue:

**Tem alguns clientes que usam bastante o *Twitter* também.** (E14-B)

**O *Twitter* é bacana pra gente, ele tem um comportamento próximo a outros canais, como TV e outros meios.** (E3)

Hoje, [...], parece que o *Twitter* é muito mais utilizado como canal de posicionamento, em que você se posiciona de tal forma. [...] Diferentemente de uns anos atrás. Quando montei a agência, o *Twitter* estava muito em alta. [...] Era só o *Twitter* nessa coisa da Web 2.0. Era o ápice da interação! (E13)

Em seu relato, E3 destacou que o *Twitter*, atualmente, assume um caráter próximo ao de outros canais e o compara à televisão. Importa ressaltarmos, aqui, que essa afirmação foi realizada por E3 no contexto em que procurava evidenciar a dimensão informativa atendida pelas duas mídias (o *Twitter* e a televisão), que, segundo relato, não priorizam as trocas e as possibilidades de diálogo, mas sim a visibilidade de assuntos relevantes que uma organização deseja pautar. Nessa perspectiva, a afirmação de E3 parece convergir com a de E13 ao enunciar que o *Twitter*, hoje, é um “canal de posicionamento” – de expressão do entendimento da organização sobre algo – e não de interação, como era percebido anteriormente.

Por sua vez, a mídia social *LinkedIn* também obteve número significativo de menções nas entrevistas. Em direção oposta à do *Twitter* (redução de uso), está em perspectiva de ampliação do seu emprego. As falas, geralmente, apontavam para a relevância que têm conquistado no conjunto das estratégias que incidem e norteiam a presença digital das organizações assessoradas. Alguns relatos assumem esse tom:

E tem as (*mídias sociais*) mais recentes, que apresentam uma evolução muito grande. **O *LinkedIn* vem nessa onda e está se tornando já bem relevante e importante para nossas estratégias.** (E1)

**Dependendo do tipo de cliente, acho que vale a gente incluir também *Instagram* e um pouco do *LinkedIn*. (E8)**

Em perspectiva complementar, E4 e E11 afirmam:

**Tem crescido bastante a procura por *LinkedIn*. Principalmente no setor *business-to-business*, com mais força ainda. (E4)**

*LinkedIn* está crescendo bastante. A gente trabalha aqui com muitos clientes B2B, contas corporativas, então, temos muitos clientes que têm anseio de ter de fazer o posicionamento de executivos, tanto da rede como da marca, além de posicionar profissionais. Muito disso tem vindo e **o *LinkedIn* está numa plataforma forte para nós.** (E11)

Segundo esses entrevistados, a mídia vem ganhando força, prioritariamente, como espaço de relações profissionais, o que vai ao encontro do modo como ela se posiciona. Nesse sentido, assume escopo e enfoques bastante específicos e claros no conjunto das estratégias das agências e organizações. E5, por exemplo, destaca que há uma assessorada que recorre a essa mídia para “dialogar” unicamente com empregados:

**Tem um cliente que usa o *LinkedIn* só para falar com funcionários, não quer prospectar currículo. (E5)**

O comentário também indica que há organizações que se valem das funcionalidades do *LinkedIn* para a prospecção de candidatos às vagas de emprego que oferecem. Importa ressaltar a ressalva feita por E13, conforme segue, de que as possibilidades de publicidade nessa mídia são caras, o que parece impedir seu uso mais expressivo.

**O que pouca gente faz é usar o *LinkedIn* porque é uma rede social cara.** Estamos falando dessa última e, se formos usar os *links* patrocinados dela, o *LinkedIn Ads*, custa por baixo, uns três reais por clique. Caro. (E13)

Ainda segundo E13, isso conduziria a um baixo investimento para a qualificação da presença das organizações no *LinkedIn*, ao tempo em que dificulta a “popularização” da mídia. De qualquer modo, o número expressivo de referências a ela, durante as entrevistas, exige atenção aos empregos estratégicos desse *site*.

Em menor escala está o YouTube, cujas afirmações dos entrevistados sinalizaram que dificilmente abrigará estratégias isoladas. Ao contrário, essa mídia costuma compor um conjunto de “soluções” conectado a outras mídias. Nessa composição, o enfoque do YouTube está nas produções audiovisuais, pois é essa a linguagem e o formato de conteúdo que expõe. Tais sentidos podem ser notados nos relatos de E7 e E3:

Mas, **geralmente, eu faço um grande combo entre várias redes. Às vezes, uso Facebook e YouTube. Muito raramente usarei apenas o YouTube.** (E7)

Eu acho que são papéis distintos, mas **não basta você estar só no YouTube, tem que estar em outros lugares** pra ter uma cobertura maior. (E3)

Atualmente, o YouTube também ganha relevância em função dos YouTubers, que são sujeitos que exercem/parecem exercer influência sobre outras pessoas. Nesse caso, conforme podemos inferir a partir do relato de E4, algumas organizações têm contratado esses influenciadores para potencializarem seus discursos de marca.

O influenciador é um tiro (*certo*) muito grande para poder atingir um público. **Se você for contratar um Youtuber relevante, você terá acesso nacional, praticamente.** (E4)

Por fim, é necessário registrar que a mídia social *Snapchat* foi referenciada, fundamentalmente, por ter perdido muito espaço e potência após o surgimento do *Instagram Stories*, conforme destacamos. Mesmo assim, ainda compõe as estratégias de presença digital de algumas organizações. E5, por exemplo, assegurou que ainda tem relevância em demandas que envolvam públicos entre 15 e 24 anos.

A este ponto, após discorrermos sobre as mídias sociais (algumas de suas potencialidades e usos) que foram citadas nas entrevistas, apresentamos os formatos de trabalho entre agência e organizações assessoradas, o que



revela diferentes possibilidades de interlocução e graus de responsabilidade.

## 5 FORMATOS DE INTERLOCUÇÃO E NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE DE AGÊNCIAS E ORGANIZAÇÕES ASSESSORADAS

Com base na análise dos dados coletados, propomos três principais formatos de trabalho e graus de responsabilidade nas interfaces entre agências e as organizações assessoradas. Essa é uma dimensão que nos parece relevante para compreendermos quais agentes são de fato decisores sobre as estratégias e os papéis assumidos. No Quadro 3 descrevemos esses modelos. Cabe ressaltarmos que no processo de agrupamento, foi necessário eliminar algumas nuances de responsabilidade para que fosse possível agrupar essa diversidade de ações em três formatos de trabalho. Entretanto, para evitar o total achatamento dessas nuances, sem referi-las uma a uma, adotamos os sinais  $>$ ,  $=$ ,  $<$ .

**Quadro 3** – Responsabilidade pela definição de estratégias nas mídias sociais

Formato de trabalho / Responsabilidade	Agência		Organização (cliente da agência)	
	Resp. sobre as estratégias	Detalhamento	Resp. sobre as estratégias	Detalhamento
<b>Agência &gt; Organização</b>	Alta	Assume a reflexão sobre a <i>performance</i> e propõe as estratégias.	Média	Delibera sobre as decisões quando precisa ser consultada ou em situações críticas.
<b>Agência = Organização (ou compartilhada)</b>	Média	Compartilha com o cliente as decisões sobre a presença nas mídias sociais, em nível estratégico.	Média	Compartilha com a agência as decisões sobre a presença nas mídias sociais, em nível estratégico.
<b>Agência &lt; Organização</b>	Baixa	Recebe o direcionamento estratégico dos clientes. Assume a operacionalização para que as estratégias sejam efetivadas.	Alta	Conduz o planejamento, os modos de atuação e concebe. Assume a reflexão sobre a <i>performance</i> e propõe as estratégias.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Os relatos revelaram a ocorrência de diferentes perfis e jeitos de atuar, aqui agrupados em três grandes grupos: no primeiro, a agência possui alto grau de responsabilidade, enquanto a organização apresenta um nível médio; no segundo, organização e agência dividem as responsabilidades de modo pareado; e, no terceiro, a responsabilidade da agência é baixa e da organização é alta. Também com base nas análises dos relatos, podemos

afirmar que apenas no formato em que a responsabilidade da agência é maior que a da organização, a agência tende a ser, de fato, definidora dos caminhos adotados.

As categorizações evidenciam nuances que assumem relevância quando do entendimento de quem é (mais/menos) decisor sobre as práticas nas mídias sociais. Podemos notar, a partir da análise, que as agências que se classificam no primeiro formato (Responsabilidade Agência > Organização), ou se localizam próximo de, são as que possuem o maior nível de responsabilidade sobre as estratégias das organizações nas mídias sociais.

Por fim, destacamos ainda que esse “modelo” é o que tem maior incidência no recorte empírico realizado, embora uma mesma agência possa transitar entre eles, a partir das características de cada contrato e acordo de assessoramento. Quando o referido formato se estabelece, as agências são as grandes catalisadoras das mudanças que envolvem a presença das organizações nas mídias sociais e no atendimento a tendências e boas práticas que conduzam/tendam a conduzir a melhores resultados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Parece-nos que a vantagem de termos recorrido às agências, em nosso estudo, está na capacidade de coletar impressões tão diversas, a partir de 17 profissionais. Acreditamos que os procedimentos metodológicos nos conduziram a realidades diversas, o que possivelmente tenha contribuído para a diversidade de impressões e “jeitos” de atuar. Ter clareza destes aspectos é fundamental, posto que as mídias sociais vêm assumindo cada vez mais relevância no conjunto das estratégias de comunicação das organizações.

Além disso, foi possível compreender que o papel decisor nem sempre é da agência. Em alguns casos, ela não assume o protagonismo em processos decisórios. Os dados também revelaram a amplitude de ações desenvolvidas por essas agências, que acabam se especializando para atender a demandas variadas. Talvez isso seja um fator que contribua para termos encontrado profissionais tão diferentes, sobretudo do ponto de vista de formação e trajetória.

Outra questão a ressaltar é o fato de que o discurso da necessidade de as organizações estarem presentes nas mídias sociais foi substituído pelo da necessidade de presença com alta qualidade de *performance*, considerando os objetivos das organizações e as potencialidades de cada mídia. Portanto, não se trata mais de simples usos gramaticais dessas mídias,

mas de explorar suas gramáticas de maneiras muito sofisticadas, na tentativa de administrar: a) os níveis de visibilidade ou de opacidade das organizações alcançam nessas mídias; b) os sentidos e as informações que circulam sobre elas; c) as formas e qualidades de oferecerem imagens de si aos públicos; e c) a (re)afirmação de seus valores. Por outro lado, também são importante ambiente para auscultarem os públicos e, com base nisso, implementar estratégicas que permitam melhor atingir seus objetivos.

Antes de concluir, importa ressaltarmos de modo sucinto, pois não era objetivo deste texto, o fato de que esses usos nem sempre são éticos, nem sempre contemplam a responsabilidade socioambiental, nem sempre atentam para perspectivas de interdependência sistêmica. Assim como os domínios dessas gramáticas, por exemplo, podem ser empregados para ampliar os níveis de *accountability*, também podem ser acionados para encobrir práticas ilegais, não éticas, ou para gerar desinformação, mais exploração e injustiças.

Por fim, pressupomos que é importante ter um panorama das relações entre agências e clientes e sobre as práticas e os entendimentos acerca das mídias sociais, enquanto alternativas/tentativas de comunicação/interlocução entre organizações e públicos de interesse. Temos clareza, contudo, de que os nossos achados precisam ser revisitados periodicamente, para que nos mantenhamos atualizados diante das dinâmicas e dos contextos tão transitórios.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação e significação na construção da imagem-conceito. *Revista Fronteira*, v. 10, p. 193-200, 2008.

BALDISSERA, Rudimar; KAUFMANN, C.; SARTOR, Basilio. Relações públicas, comunicação organizacional e TDCI's: entre a visibilidade e a vulnerabilidade. In: MOREIRA, Elisabeth Ruber; PONS, Mônica (org.). *Relações públicas, tecnologia e públicos*. Santa Cruz do Sul, 2013, p. 10-26, v. 1.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. Tradução de Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Editora Paz e Terra S/A, 2005.

COSTA, Carlos Victor Costa. El nuevo poder de los medios sociales y las crisis de reputación corporativa em los entornos digitales. *In*: RAIGADA, José Luis Piñuel. FERRET, Jérôme (Orgs.). *e-Reputación. La construcción de la reputación on line y su vulnerabilidad*. Salamanca: *Comunicación Social Ediciones y Publicaciones*, 2016. p. 63-74.

LÉVY, Pierre. O ciberespaço como um passo metaevolutivo. *Revista FAMECOS*. Porto Alegre, n.13, p. 59-67, 2000.

MAINGUENEAU, Dominique. *Cenas da enunciação*. São Paulo: Parábola Editorial, 2008.

MARTINO, Luís Mauro Sá. *Teoria das mídias digitais: linguagens, ambientes, redes*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

RAIGADA, José Luis Piñuel. Redes sociales, discursos y crisis de reputación. *In*: RAIGADA, José Luis Piñuel. FERRET, Jérôme (org.). *e-Reputación. La construcción de la reputación on line y su vulnerabilidad*. Salamanca: *Comunicación Social Ediciones y Publicaciones*, p. 19-30, 2016.

RECUERO, Raquel. *Redes sociais na Internet*. Porto Alegre: Sulina, 2009.

SANTAELLA, Lucia. *A ecologia pluralista da comunicação: conectividade, mobilidade, ubiquidade*. São Paulo: Paulus, 2010.

SILVA, Diego Wander. *As mídias sociais no contexto da comunicação digital das universidades brasileiras*. 2012. 159f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, PUCRS, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <http://repositorio.pucrs.br:8080/dspace/bitstream/10923/2081/1/000438298-Texto%2bCompleto-0.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2019.

SILVA, Diego Wander. *Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais*. 2018. 255f. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, UFRGS, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/180564>. Acesso em: 4 abr. 2019.

TELLES, André. *A revolução das mídias sociais: cases, conceitos, dicas e ferramentas*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2011.

THOMPSON, John B. A nova visibilidade. *Matrizes*, v. 1, n. 2, 2008. Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/MATRIZES/article/viewArticle/5230>. Acesso em: 4 abr. 2019.