



FACULDADE DE LETRAS
UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Patrícia Isabel da Costa Alexandre

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DAS REDES SOCIAIS E DA REPUTAÇÃO *ONLINE*

Relatório de Estágio do Mestrado em Jornalismo e Comunicação, orientado pelo Professor Doutor João José Figueira da Silva, apresentado ao Departamento de Filosofia, Comunicação e Informação da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

Setembro de 2021

FACULDADE DE LETRAS

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DAS REDES SOCIAIS E DA REPUTAÇÃO *ONLINE*

Ficha Técnica

Tipo de Trabalho	Relatório de Estágio
Título	O Papel da Comunicação na Gestão das Redes Sociais e da Reputação <i>Online</i>
Autora	Patrícia Isabel da Costa Alexandre
Orientador	João José Figueira da Silva
Júri	Presidente: Doutora Inês de Oliveira Castilho e Albuquerque Amaral Vogais: 1. Doutora Paula Cristina Campos Ribeiro 2. Doutor João José Figueira da Silva
Identificação do Curso	2º Ciclo em Jornalismo e Comunicação
Área Científica	Comunicação
Especialidade/Ramo	Profissional
Data da Defesa	02-11-2021
Classificação do Relatório	17 Valores
Classificação do Estágio e Relatório	18 Valores



AGRADECIMENTOS

Redigir um Relatório de Estágio corresponde a um longo caminho marcado por múltiplos desafios e adversidades. O cenário de pandemia e confinamento acrescentou novos obstáculos e dificuldades que, sem assistência, não conseguiria ultrapassar sozinha. Embora a elaboração do presente relatório seja individual, reconheço o apoio e acompanhamento de todos os que fizeram parte desta etapa e que contribuíram para a minha jornada acadêmica e, essencialmente, pessoal.

Assim, primeiramente, gostaria de agradecer à minha mãe, ao meu pai e ao Rui, pelo esforço que fizeram para me fornecerem as melhores oportunidades, por possibilitarem as melhores experiências e por darem os melhores abraços. Como principal pilar, agradeço os conselhos e o encorajamento nos momentos fundamentais do meu percurso. Ao meu irmão, Tiago, por estimular-me a trabalhar na melhor versão de mim mesma e pelo apoio incondicional nos períodos de maior dúvida. À minha família, especialmente à minha avó Luciana, por todo o amor, carinho e compreensão e pelas histórias e aprendizagens que carrego sempre comigo.

Aos amig@s mais distantes e aos mais presentes, aos que me acompanharam ao longo do tempo e aos que Coimbra me presenteou. Agradeço todo o suporte e motivação desde o primeiro dia, tornaram o meu percurso mais brilhante e divertido. Em especial, agradeço à minha madrinha da faculdade, Inês, pela ajuda e orientação e pela paciência e força que me deu nesta grande experiência.

Ao meu orientador, professor doutor João Figueira, pelo rigor, exigência e disponibilidade que demonstrou ao longo do meu percurso académico. Agradeço a sua orientação marcada por uma visão crítica que me permitiu melhorar o relatório e, em última instância, contribuiu para o resultado final presente neste trabalho. Agradeço o voto de confiança.

Por fim, à minha orientadora na LPM Comunicação, Patrícia Corrêa, pela constante preocupação e dedicação para que tivesse a melhor experiência possível sob a sua coordenação, ajudando-me na minha primeira aventura pelo mundo da Comunicação. Obrigada pela confiança depositada em mim.

RESUMO

O Papel da Comunicação na Gestão das Redes Sociais e da Reputação *Online*

A emergência de novas tecnologias e, conseqüentemente, das redes sociais, redirecionou a sociedade e os paradigmas comunicacionais instaurados. Com a apropriação tecnológica e a globalização, o espaço físico diminuiu e o tempo entre interações encurtou, permitindo uma comunicação mais próxima e interligada, dando origem à Sociedade em Rede. A comunicação, como processo inerente ao ser humano e às organizações, necessita adaptar-se ao meio digital para acompanhar o progresso da competitividade e manter uma reputação positiva na mente dos públicos de interesse, garantindo, na maioria das hipóteses, vantagem face à concorrência. Perante a nova estrutura social, as organizações enfrentam desafios que decorrem da sua inserção no espaço *online*. Estabelecer relações entre os *stakeholders* e organização e orientar a comunicação para corresponder aos objetivos empresariais, através de ações transparentes e consistentes, permitem às empresas conquistarem a sua posição no meio digital.

É com base neste pressuposto que, no presente relatório, proponho abordar o fenómeno da reputação organizacional *online* como uma consequência direta da evolução da Web 2.0 e da definição das redes sociais que obrigam as organizações a adequarem e adaptarem a sua comunicação para melhor se integrarem neste espaço.

Por conseguinte, este trabalho é o culminar de um estudo bibliográfico focado na questão do poder da comunicação organizacional dentro do meio digital e a sua influência e importância na gestão das redes sociais e na construção e manutenção da reputação *online* das empresas. No desenvolvimento do relatório, irei partir da análise da experiência obtida no estágio curricular realizado na LPM Comunicação para uma melhor compreensão da teoria e como esta se aplica no trabalho desenvolvido pelas agências de comunicação.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Redes Sociais; Reputação *Online*; Sociedade em Rede; Web 2.0.

ABSTRACT

The Role of Communication in the Management of Social Media and Online Reputation

The surfacing of new technologies and, consequently, of social networks, redirected society and the established communication paradigms. With the technological appropriation and globalisation, the physical space has decreased and the time between interactions has shortened, allowing a closer and interconnected communication, originating the Network Society. Communication, as a process inherent to human beings and organisations, needs to adapt to the digital environment to keep up with the progress of competitiveness and maintain a positive reputation in the minds of the stakeholders, ensuring, in most cases, an advantage over the competition. Faced with the new social structure, organisations confront challenges that arise from their insertion in the online space. Establishing relationships between stakeholders and organisation and guiding communication to correspond to business objectives, through transparent and consistent actions, allow companies to conquer their position in the digital environment.

It is based on this assumption that, in this report, I propose to address the phenomenon of online organizational reputation as a direct consequence of the evolution of Web 2.0 and the setting of social media that force organizations to adjust and adapt their communication to better fit into this space.

Therefore, this work is the culmination of a bibliographic study focused on the issue of the power of organizational communication within the digital environment and its influence and importance in the management of social media and in building and maintaining the online reputation of companies. In the course of the report, I will proceed from the analysis of the experience obtained in the curricular internship carried out at LPM Comunicação for a better understanding of the theory and how it applies to the work developed by communication agencies.

Keywords: Organizational Communication; Social Media; Online Reputation; Network Society; Web 2.0.

SUMÁRIO

Introdução	1
1. A Transição para o Conceito de Sociedade em Rede	5
1.1. O Novo Modelo Comunicacional da Era da Informação.....	7
1.2. Da Sociedade Mediática à Sociedade Digital e o Novo Ecossistema dos <i>Media</i>	9
2. O Poder da Comunicação em Ambiente Organizacional	13
2.1. A Comunicação Organizacional Face aos Desafios da Sociedade Digital	14
2.2. A Importância da Visibilidade <i>Online</i> e o Novo Papel dos Profissionais de Comunicação.....	18
3. As Redes Sociais no Contexto Organizacional	23
3.1. Estratégias de Gestão de Redes Sociais e o Posicionamento das Organizações no <i>Online</i>	25
3.2. O Contributo das Redes Sociais nas Crises de Reputação.....	32
4. Os Paradigmas da Reputação <i>Online</i>	35
4.1. Identidade e Imagem como Conceitos Estruturantes da Reputação	37
4.2. A Influência da Comunicação Organizacional na Construção da Reputação.....	38
4.3. O Papel que as Organizações desempenham na Gestão da Reputação nas Redes Sociais.....	43
5. LPM Comunicação: 35 Anos de História	49
5.1. Online Reputation Management (ORM)	52
6. <i>Online Reputation Management</i>: Gerir e Destacar a Pegada Digital	55
6.1. Monitorização e Gestão de Redes Sociais	56
6.2. Produção de Conteúdos.....	58
6.3. Elaboração de Relatórios	61
6.4. O Papel da LPM na Gestão da Reputação <i>Online</i> das Marcas	63
Considerações Finais	67
Bibliografia/Fontes Consultadas	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. – Premissas da Comunicação Organizacional	20
Figura 2. - A reputação como um íman que atrai recursos e agentes.....	36
Figura 3. - Clientes da LPM Comunicação	49
Figura 4. - Comentários deixados pelos clientes numa publicação na página de Facebook da empresa de cosmética.....	56
Figura 5. - Exemplos de ‘respostas-padrão’ disponibilizadas pela equipa de ORM a aplicar na monitorização das redes sociais	57
Figura 6. - Exemplos de respostas deixadas nos comentários de clientes numa publicação na página de Facebook da empresa de cosmética	58
Figura 7. - Plano de Conteúdos formulado para a empresa de cosmética.....	59
Figura 8. - Publicação produzida no âmbito do Estágio Curricular	60
Figura 9. - Publicação produzida no âmbito do Estágio Curricular	61
Figura 10. - Recorte de um relatório relativo a empresa do setor da saúde	62
Figura 11. - Recorte de um relatório relativo a empresa do setor da aeronáutica.....	62
Figura 12. - Recorte de um relatório relativo a empresa do setor de informação	63
Figura 13. - Publicação produzida no âmbito do Estágio Curricular	64

Introdução

Atualmente, vivemos numa época dominada pelas novas Tecnologias da Informação e da Comunicação que, devido à globalização e à apropriação tecnológica, regulam as estruturas sociais, instituindo a Sociedade em Rede e, conseqüentemente, um novo cenário mundial. As organizações, perante estas transformações, necessitam adaptar a sua comunicação, encarando-a como uma área estratégica e fundamental para atingir os objetivos empresariais. Num período em que as organizações partilham o ‘palco’ comunicacional com os *media* e os cidadãos comuns, no meio incontrolável que é a *internet*, o grande desafio atual da comunicação organizacional assenta na construção e manutenção de relações com os públicos de interesse, na gestão de conflitos e na apresentação de soluções socialmente aceites para gerir a reputação e as ameaças que podem surgir nas redes sociais.

O cenário de competitividade entre as organizações, destacou a necessidade de construir uma reputação *online* positiva que acrescente valor à empresa, diferenciando-a face à concorrência e atribuindo maior credibilidade às suas ações. Como um dos pilares da comunicação organizacional, a reputação é formulada na mente dos *stakeholders*, através de ações consistentes e estratégicas que fortalecem a relação entre organização e público-alvo, estabelecendo uma visão positiva perante os consumidores do produto/serviço. A comunicação é bastante importante na dinâmica entre o fenómeno reputacional e as organizações, já que esta está responsável pelo desenvolvimento de estratégias que alcancem a reputação positiva no meio digital.

É com base nesta premissa que o presente relatório será desenvolvido, evidenciando o papel da comunicação e sua importância na gestão das redes sociais e da reputação *online*. Dividindo-se em duas partes, aborda as transformações sociais e organizacionais que decorreram para alcançar estratégias eficazes na construção e manutenção destes conceitos.

Desta forma, a primeira parte, de cariz teórico, discorre, primeiramente, sobre as mudanças no seio social que estruturaram a Sociedade em Rede e o novo modelo comunicacional. De seguida, abordo o poder que a comunicação exerce dentro das organizações e o papel que os profissionais devem desempenhar perante os desafios digitais enfrentados após a integração das empresas no espaço *online*. O terceiro capítulo debate a importância das redes sociais para as organizações e procura determinar as estratégias que devem ser implementadas para a melhor gestão possível do meio digital de modo a evitar crises reputacionais. Por fim, o

quarto capítulo, apresenta os novos paradigmas que surgem com a integração das empresas no ambiente digital na procura de uma reputação positiva e a influência que a comunicação e as organizações exercem na construção e gestão deste conceito dentro do espaço *online*.

A segunda parte corresponde à análise da experiência no estágio curricular realizado na LPM Comunicação, uma empresa dedicada à área das Relações Públicas. Considerando os 35 anos de história, pretendo realizar uma explicação e apreciação crítica do trabalho desenvolvido ao longo dos três meses no departamento de *Online Reputation Management*, o grupo responsável pela elaboração de estratégias de gestão da reputação *online*. Partindo deste pressuposto, as atividades desenvolvidas serão analisadas considerando o desenvolvimento teórico da primeira parte, com suporte de imagens produzidas no âmbito do estágio curricular.

1ª PARTE

1. A Transição para o Conceito de Sociedade em Rede

O desenvolvimento das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC), a sua expansão a nível global e consequente apropriação pelos indivíduos, proporcionou um conjunto de transformações que resultaram na configuração atual da sociedade. Juntando-se a este fenómeno, o surgimento e difusão da *internet* contribuiu para a estruturação da sociedade contemporânea e influenciou fortemente os modelos em que esta assenta. A globalização quase instantânea da *internet* e da apropriação tecnológica, estabelecem um novo ciclo, uma nova ordem social caracterizada pela rápida conexão entre diferentes locais do mundo, numa velocidade nunca antes imaginada. Todavia, não podemos considerar a *internet* como a fonte do novo modelo social, mas como o instrumento utilizado pelos indivíduos, organizações e instituições para formar ligações interativas (Cardoso, Costa, Conceição & Gomes, 2005, p.29). Perante estes eventos, foi necessária uma adaptação da sociedade, da sua estrutura e do modo como se estabelece a comunicação entre os diferentes agentes que convivem dentro dela. Assim, damos espaço ao conceito de **rede**, que se constitui como o pilar para configurar a sociedade atual, permitindo a expansão das TIC e da *internet*. A rede corresponde a uma antiga forma de organização social, a novidade encontra-se nas novas capacidades que surgem através de redes tecnológicas, com base microeletrónica, mais flexíveis e adaptáveis (Castells & Cardoso, 2005, p.17).

Através dos diferentes ‘nós’ que constituem a rede, ocorre uma ligação quase imediata entre diferentes pontos do mundo, assegurando a globalização da *internet* e permitindo novas formas de interação, tornando o espaço digital como o principal canal de comunicação. Integrada nas redes globais de informação e comunicação, a sociedade transcende fronteiras e a sua lógica alcança países de todo o mundo (Castells & Cardoso, 2005, p.18). O crescimento deste fenómeno conduz ao desenvolvimento da *cibercultura*, entendida como a estreita ligação estabelecida entre a cultura contemporânea e as tecnologias digitais (Lemos, 2008, *apud* Silva & Tessarolo, 2016, p.2), exercendo influência no novo modelo social.

Se o espaço digital tem poder para intervir e controlar, de certo modo, a organização da sociedade moderna, devemos compreender quais as características que constituem este fenómeno e de que forma contribuem para a nova ordem social. Cristiane Silva e Felipe Tessarolo (2016), destacam três princípios fundamentais que caracterizam o *ciberespaço*: a *internet* como um meio de comunicação livre de restrições, onde não ocorre a filtragem da informação pelos média, o que permite a “emergência de vozes e discursos, anteriormente reprimidos pela edição da

informação pelos *mass media*” (Lemos, 2005, *apud* Silva & Tassarolo, 2016, p.2); a facilidade no acesso à *internet*, a sua popularização e a fácil ligação a este espaço através dos telemóveis, computadores e *tablets* permite que os indivíduos se conectem a qualquer hora, em qualquer lugar, abrindo as portas para uma sociedade informacional, com livre circulação da informação (Silva & Tassarolo, 2016, p.2); a reconfiguração dos formatos de média e das práticas sociais através do distanciamento entre os média tradicionais e os média digitais, revolucionando a forma de comunicar e permitindo que novos produtores de conteúdo se destaquem no ambiente virtual (Silva & Tassarolo, 2016, p.2). Os princípios apresentados pelos autores refletem, não só, o apelo que o digital propõe aos seus usuários, mas, também, a quebra da distância, das barreiras de espaço físico que existiam anteriormente. As características deste fenómeno são inovadoras e exigem uma adaptação da ordem social, criando uma sociedade conectada, próxima e informada: a **Sociedade em Rede**.

O conceito de Sociedade em Rede foi introduzido por Manuel Castells (2004). O autor define este modelo como “*a society whose social structure is made of networks powered by microelectronics-based information and communication technologies*” (Castells, 2004, p.3), uma estrutura social composta por redes interligadas, em permanente evolução e adaptação.

“A Sociedade em Rede, em termos simples, é uma estrutura social baseada em redes operadas por tecnologias de comunicação e informação fundamentadas na microeletrónica e em redes digitais de computadores que geram, processam e distribuem informação a partir de conhecimento acumulado nos nós dessas redes.” (Castells & Cardoso, 2005, p.20).

Mas, afinal, o que constitui a **rede**? Castells (2004), descreve esta noção como um conjunto de ‘nós’ interconectados, sem um núcleo central. Os ‘nós’ apenas existem como componentes da rede, qualificados pela sua eficiência em absorver e processar a informação. A capacidade das diversas redes comunicarem entre si, através dos ‘nós’ que as compõem, pode ser analisada como um paralelo à organização da sociedade. Ou seja, diferentes países, diferentes culturas, estabelecem relações e cooperam com base na habilidade para comunicar entre as redes (Castells, 2004, p.3). Assim, podemos considerar que cada cultura corresponde a uma rede, interligada a todas as outras, reafirmando as ligações existentes e originando a Sociedade em Rede. Contudo, apesar de se organizar globalmente, os níveis de desenvolvimento deste sistema variam em cada país e, deste modo, nem todos os territórios estão estruturados segundo a lógica em rede (Cardoso, Costa, Conceição & Gomes, 2005, p.19). No entanto, todos os indivíduos

encontram-se condicionados pelos movimentos que ocorrem nas redes globais e locais que configuram a Sociedade em Rede (Cardoso, Costa, Conceição & Gomes, 2005, p.19).

O novo sistema exerce influência na estruturação da organização social e no modo como se estabelecem as relações entre os indivíduos. Castells (2004), reforça esta ideia, denotando que no núcleo que conduziu à Sociedade em Rede, encontramos transformações tecnológicas com origem na evolução e apropriação das TIC. Juntamente com o desenvolvimento do sistema em rede, a *internet* possibilita uma maior conexão entre os utilizadores e uma partilha global da informação. Estamos perante um novo ciclo que Castells (2004) caracterizou como a **Era da Informação**.

1.1. O Novo Modelo Comunicacional da Era da Informação

A apropriação tecnológica, a utilização da *internet* e a rápida difusão do espaço virtual, características da Sociedade em Rede, conduziram a uma crise no âmbito comunicacional. Todas as mudanças proporcionadas pelo novo modelo social e pela integração da tecnologia, combinaram em alterações que colocaram em questão a atuação dos *media*, perpetuando a “ideia de que o mundo dos média já não é o que era” (Cardoso, 2013, p.26). Estamos perante um cenário de mudanças e transformações nas práticas mediáticas e, ao mesmo tempo, na presença de um novo paradigma comunicacional. A emergência deste novo paradigma está estritamente relacionada com as mudanças nas práticas e representações dos *media* e do papel que desempenham na sociedade:

“Quedas abruptas na venda de jornais, na crescente proliferação do P2P (peer-to-peer) na distribuição dos conteúdos audiovisuais, na crescente presença de publicidade na internet, em fenómenos menos óbvios como o papel das redes sociais nas rotinas diárias dos cidadãos e das organizações, na ocasional relação simbiótica ou competitiva entre jornalistas e o cidadão-comum, na cobertura de acontecimentos relatados no Twitter ou em sites e blogues.” (Cardoso, 2013, p.27).

A produção, distribuição e consumo dos média sofreu alterações significativas com a introdução das TIC e a sua apropriação pelo “cidadão-comum”. Durante o século XX, a televisão, a rádio e os jornais (os *media* tradicionais) assumiam um papel central no sistema de mediação, conhecidos como os verdadeiros *mass media* (Cardoso, 2013, p.27). Estes meios de comunicação ocuparam o espaço mediático e revolucionaram a comunicação, originando um paradigma comunicacional designado de **Comunicação em Massa**.

Com a apropriação das novas tecnologias e com o uso generalizado da *internet* no ambiente doméstico e empresarial para fins pessoais e de organização dos indivíduos, o ambiente comunicacional “em massa” sofreu grandes transformações. “Tal mudança trouxe a lume a discussão sobre o possível papel da *internet*, quando combinada com os então designados *mass media*, na reconfiguração do próprio conceito de *mass media*” (Cardoso, 2013, p.28). Para integrar a tecnologia e reconfigurar a definição de *mass media*, é necessário considerar que nos encontramos na transição para a Sociedade em Rede, potencializada pela informação e interação, que assenta na globalização do espaço digital e da apropriação da *internet* como ferramenta básica e diária na vida dos seus utilizadores. Se estamos perante uma transformação significativa dentro do campo dos *mass media*, temos de ponderar uma transição de paradigma comunicacional, uma vez que o modelo da Comunicação em Massa se torna inadequado diante de todas as mudanças tecnológicas e virtuais.

“Mediante este modelo de desenvolvimento, surge a ideia de que conseguimos caracterizar as mudanças comunicacionais em sociedade pelo simples ato de adicionar uma nova tecnologia e sua utilização às antigas tecnologias e anteriores formas de utilização, como os mass media tradicionais, e produzir um novo modelo que nos garantirá uma melhor compreensão da realidade.” (Cardoso, 2013, p.29).

Observamos, assim, que um novo modelo comunicacional está a substituir a Comunicação em Massa. As alterações tecnológicas e digitais, acrescentam novas características e ferramentas convertendo o modelo anterior na **Comunicação em Rede**.

“A comunicação em rede é o resultado combinado da ação das forças da globalização na comunicação, mediação em rede (isto é, a adoção viral da self mass communication, comunicação multimédia interpessoal), onde as tecnologias para massas interagem com tecnologias interpessoais de comunicação e com a disponibilidade de escolha por diferentes graus de interatividade.” (Cardoso, 2013, p.30).

A Comunicação em Rede pode ser considerada o quarto modelo dentro dos paradigmas comunicacionais que o antecederam. Na verdade, constitui-se como uma convergência dos modelos anteriores, reconfigurados de modo a formar a Comunicação em Rede, através da evolução da mediação e do desenvolvimento de novas tecnologias (Cardoso, 2013, p.32).

“O quarto modelo comunicacional, aquele que, aparentemente, caracteriza as sociedades contemporâneas, deriva das potencialidades da globalização comunicacional, bem como da ligação, em rede, de médias interpessoais e massificados, na emergência de uma mediação em rede sob diferentes padrões de interação.” (Cardoso, 2013, p.32).

Este novo modelo não substitui os anteriores, “inter-relaciona-os, produzindo novos formatos de comunicação e permitindo novas formas de *empowerment* e, conseqüentemente, autonomia comunicacional” (Cardoso, 2013, p.33). A formação da Comunicação em Rede caracteriza-se, então, pela ligação entre comunicação interpessoal, *one to many communication* e comunicação em massa, conectando audiências, participantes, utilizadores e editores numa só matriz mediática em rede (Cardoso, 2013, p.33). As relações entre os diferentes *media*, cada vez mais interligados, tornam a mediação numa experiência integrada que combina o uso de diferentes meios de comunicação. É neste pressuposto que assenta a Comunicação em Rede: uma constante reformulação das relações entre diferentes formatos de média, configurações comunicacionais interpessoais e interconectadas e *mass media*.

O surgimento deste modelo, implica transformações em todas as esferas do paradigma anterior. A apropriação da *internet* e a quebra das barreiras da mediação, alteraram o conceito de audiência (utilizado no modelo da Comunicação em Massa) para a ideia de participante e de utilizador. A introdução do “cidadão-comum” no mundo digital e a sua participação e interação neste meio distanciam-no do seu papel anterior como audiência, como observador, criando uma nova dinâmica, mais interessante e apelativa para os indivíduos. Os conteúdos (informação ou entretenimento) são, desta forma, produzidos pelos utilizadores e não apenas pelos meios de comunicação, permitindo a coexistência de diferentes modelos de informação para diferentes audiências, diferentes públicos (Cardoso, 2013, p.33).

1.2. Da Sociedade Mediática à Sociedade Digital e o Novo Ecosistema dos *Media*

A ascensão deste paradigma, conseqüentemente, coloca em destaque as diferenças entre a Sociedade Digital e a Sociedade Mediática. Com todas as transformações da estrutura social, há um distanciamento entre a sociedade contemporânea, dominada pela *internet* e pela rede, e o sistema anterior, em que os *mass media* tradicionais predominavam. A primeira consiste num modelo focado na partilha de informação e do conhecimento, diferente da Sociedade Mediática, mediatizada, transparente e centrada na comunicação (Kunsch, 2007, p.40). A distinção entre os sistemas revela-se importante com a emergência da Sociedade em Rede. Devido às suas

características, podemos considerar que esta ideologia se enquadra no sistema da Sociedade Digital, uma vez que “chama a atenção para a força da revolução tecnológica da informação, que está modificando a base material da sociedade em ritmo acelerado, e analisa o poder da *internet* como meio de comunicação para organizar a sociedade” (Kunsch, 2007, p.40). O progresso tecnológico da imprensa, rádio e televisão, impulsionou um novo comportamento e, conseqüentemente, um novo processo comunicativo, abandonando o sistema da Sociedade Mediática e adaptando-se à nova estrutura social em rede, dominada pelo poder da *internet*.

“Esta sociedade em rede é a sociedade que eu analiso como uma sociedade cuja estrutura social foi construída em torno de redes de informação microeletrônica estruturada na internet. Nesse sentido, a internet não é simplesmente uma tecnologia; é um meio de comunicação que constitui a forma organizativa de nossas sociedades.” (Castells, 2003, *apud* Kunsch, 2007, p.41).

A *internet*, enquanto sistema mediático, trouxe uma nova realidade, um novo estilo de vida. A velocidade com que a informação se dissemina, a comunicação instantânea com o próximo e o consumo de entretenimento são características sustentadas pelas tecnologias digitais. Este fenómeno permitiu, assim, “o desaparecimento progressivo dos obstáculos materiais que bloqueavam as trocas de informação” (Rocha & Alves, 2010, p.222). Com a quebra das barreiras físicas, a sociedade experiencia uma nova fase de ampliação das vozes dos indivíduos que compartilham, entre si, os seus pensamentos, ideias e experiências através dos novos métodos de produção e consumo de conteúdos. Desta forma: “o comportamento social se altera, perdendo suas amarras e abrindo espaço para a fluidez de informações, comportamentos e relacionamentos” (Rocha & Alves, 2010, p.222).

As plataformas digitais possibilitaram a convergência dos meios de comunicação num espaço único, originando uma cultura de união entre o digital e os *mass media*. Com a convergência de ambos os meios, “passamos a ter um papel mais participativo do que interativo, ao mesmo tempo ator e autor de nossas próprias escolhas de consumo” (Rocha & Alves, 2010, p.222-223). Assim, os indivíduos abandonam o seu papel de audiência e assumem-se como participantes no espaço digital, potencializando uma mudança de mentalidades e comportamentos.

“Esse mesmo homem passa a ser mais atento ao que acontece não apenas à sua volta, mas ao que influencia o mundo em que vive, sua essência é de um ser cosmopolita sedento por informação, da qual hoje a sociedade necessita para se desenvolver.” (Rocha & Alves, 2010, p.223).

As novas tecnologias e a emergência do modelo da Comunicação em Rede, alteraram as dinâmicas sociais e impulsionaram para a convergência entre os média tradicionais e o espaço digital. Anteriormente, os indivíduos eram mediados pelos meios de comunicação num sistema hierarquizado, com conteúdo filtrado e disponibilizado de acordo com os interesses mediáticos (Rocha & Alves, 2010, p.224), influenciando comportamentos conforme a agenda dos *media*. Com o advento da *internet*, organiza-se uma nova cultura: “a cultura digital, a qual promoveu a quebra de barreiras entre o produtor e o recetor de conteúdos, tornando esse esquema de comunicação hierarquizado insuficiente” (Rocha & Alves, 2010, p.224). A cultura digital funciona como um atrativo, construindo um novo conceito de utilizador, o *usuário-média*: “uma categoria de indivíduos que usam de maneira intensa a *internet* e as mídias sociais, produzindo, compartilhando e disseminando conteúdos” (Terra, 2011, *apud* Pereira, 2015, p.202). Desta forma, o utilizador deixa de ser apenas consumidor, adquirindo meios e condições para participar ativamente nos processos de construção de conteúdos e de interação, anteriormente exclusivos aos *mass media*.

Com todas as transformações sociais e digitais que se fizeram sentir com a ascensão da Sociedade em Rede, surgem alguns desafios dentro do novo ecossistema mediático. O ambiente virtual é dividido por diversos agentes e protagonistas, obrigando as organizações a optar por uma estratégia eficiente que destaque a sua atuação das demais empresas. Assim: como é que as organizações devem atuar num espaço altamente disputado? Como podem se destacar? Este é o primeiro desafio que enfrentam na conquista do espaço virtual e que serve como princípio na definição de estratégias. De seguida, as organizações devem questionar como podem manter um relacionamento entre o emissor e o recetor de conteúdos. Os processos de comunicação dentro da rede e a construção de relações entre a organização e o seu público são fundamentos estruturais para estabelecer uma imagem e reputação. Com todas as mudanças derivadas das novas tecnologias, o terceiro desafio relaciona-se com a incorporação das inovações digitais no seio das organizações, “tal adequação exige das organizações e dos profissionais de comunicação novos posicionamentos e conhecimentos, muita flexibilidade e criatividade no planeamento e na gestão dos processos comunicacionais” (Corrêa, 2009, *apud* Pereira, 2015, p.203).

Estas questões servem como pressuposto para o capítulo seguinte, onde irei abordar a atuação das organizações dentro do espaço digital.

As novas configurações e desafios dentro do ambiente social e digital, exigem uma nova postura das organizações e dos seus profissionais, com um planeamento específico sobre o modo como devem exercer a comunicação, melhorando o relacionamento com os públicos, a opinião pública e a sociedade, no geral. Neste contexto, verificamos a importância que a comunicação desempenha e os esforços para começar a ser pensada estrategicamente, deixando para trás a sua função enquanto mero instrumento de transmissão de informação e passando a ser considerada como um processo social a ser adotado pelas organizações. Afinal, “o poder que ela e a mídia exercem na sociedade contemporânea é uma realidade incontestável” (Kunsch, 2007, p.41).

2. O Poder da Comunicação em Ambiente Organizacional

O surgimento da Sociedade em Rede originou uma aceleração notável no cenário da informação e da comunicação que, em poucos anos, tem reorganizado o espaço global. Vivemos uma verdadeira revolução digital, potencializada pela Era da Informação e baseada na *internet*, com capacidade de gerir a informação a nível mundial, em tempo real (Kunsch, 2014, p.36-37). Devemos realçar, justamente, o poder do **digital**, da *internet* e a sua influência nos processos sociais. Como verificámos no capítulo anterior, a Sociedade em Rede permitiu a emergência de um novo paradigma comunicacional. É dentro deste contexto que as organizações atuam, criando novas realidades institucionais e discussões sociais. Estas são fundamentais para a evolução das sociedades, exercendo “grande influência no desenvolvimento económico e social e nas transformações porque passa o mundo contemporâneo” (Kunsch, 2014, p.36). Para compreender as mudanças provocadas pela revolução digital, é importante reconhecer o poder que a comunicação exerce na sociedade e, conseqüentemente, nas organizações.

O poder da comunicação no mundo contemporâneo é notável, particularmente quando estamos inseridos numa sociedade dominada pelas TIC e pelo modelo da Comunicação em Rede. O processo comunicacional depende da estrutura social que, atualmente, corresponde à Sociedade em Rede, construída ao redor das redes digitais de comunicação, o que “modifica as relações de poder no contexto organizativo e tecnológico” (Kunsch, 2014, p.38). Assim, é necessário abandonar o anterior conceito de comunicação, que “precisa ser considerada não meramente como instrumento de divulgação ou transmissão de informações, mas como processo social básico e como um fenómeno presente na sociedade” (Kunsch, 2014, p.37), caracterizado pela convergência mediática. A existência de *media* digitais e a sua convergência com outros meios de comunicação tradicionais, característicos da Comunicação de Massa, exercem uma grande influência na sociedade e conferem poder à comunicação (Kunsch, 2014, p.39).

“Reitera-se que a comunicação precisa ser considerada como processo social básico e como um fenómeno. O poder que ela e a mídia exercem na sociedade contemporânea é uma realidade incontestável.” (Kunsch, 2014, p.39).

A comunicação encontra-se presente na dinâmica da sociedade, “transformando definitivamente as condições de troca e de relação, reduzindo as distâncias e realizando a tão desejada aldeia global” (Wolton, 2006, *apud* Kunsch, 2014, p.39). A capacidade de influenciar a sociedade e a posição central na organização social, capacitadas pela convergência mediática, potencializam transformações em todas as esferas (económica, política, social), reduzindo as

distâncias globais e alcançando novos níveis de interação e de proximidade que determinam o verdadeiro poder da comunicação.

Com o surgimento da Sociedade em Rede e a consolidação do poder da comunicação, as organizações são confrontadas com novos desafios e modelos de atuação. A crescente importância das empresas no ambiente socioeconómico e a emergência da nova organização social, suscitam o questionamento sobre o papel das organizações na sociedade contemporânea. As transformações sociais alteraram o comportamento institucional e a comunicação é obrigada a adaptar-se e passa a ser desempenhada de outro modo (Kunsch, 2014, p.41).

Atualmente, o grande desafio das corporações é superar a visão exclusivamente económica, ultrapassar o discurso repetitivo da responsabilidade social e da sustentabilidade, sem comprometimento público (Kunsch, 2014, p.40-41). A ascensão do espaço digital, tornou os clientes mais exigentes na **transparência** das ações de comunicação das organizações. Ações isoladas e espontâneas são insuficientes contra os novos mercados competitivos e dificultam a criação de relacionamentos com o público (Kunsch, 2014, p.41). Para Margarida Kunsch (2014), o maior desafio das organizações é o público que, devido a uma sociedade mais consciente e vigilante, cobra responsabilidade social e atitudes transparentes (Kunsch, 2014, p.41). Desta forma, as empresas são obrigadas a adaptar a comunicação para satisfazer as necessidades dos clientes, elaborando planos comunicacionais estratégicos. A autora afirma que “a comunicação organizacional, no sentido corporativo e governamental, começou a ser encarada como algo fundamental e, em muitas realidades institucionais, como uma área estratégica na contemporaneidade” (Kunsch, 2014, p.41).

Dentro da nova conceção da Sociedade em Rede, as organizações ocupam uma posição cada vez mais importante e a área da comunicação abandona a sua função técnica e começa a ser pensada estrategicamente. Ou seja, as corporações devem adotar uma política comunicacional que considere as exigências e interesses dos seus públicos, ajudando as organizações a valorizar os indivíduos e a atingir os objetivos globais propostos (Kunsch, 2014, p.46).

2.1. A Comunicação Organizacional Face aos Desafios da Sociedade Digital

Na Era da Informação, as empresas perdem o controlo sob o público e, conseqüentemente, da informação que é transmitida. A falta de coerência e transparência nos discursos e ações institucionais, pode originar um clima de desconfiança que ameaça a credibilidade da corporação. Kunsch (2014, p.46) defende que “as empresas não mudam porque

querem, mas por causa das pressões sociais e do mercado”. Assim: como devem agir as organizações no novo meio comunicacional e social? Mantendo como meta principal a transparência nas ações comunicativas, avaliando os diferentes cenários e aceitando as exigências e expectativas do público (Kunsch, 2014, p.46).

Dentro de uma organização, a comunicação pertence a um processo que pretende solidificar a **imagem** institucional e melhorar as relações estabelecidas entre a empresa e o seu público (Avila, Ghisleni & Dellazzana, 2007, p.116). A comunicação organizacional envolve profissionais qualificados, responsáveis por gerir a imagem da empresa, evitando distorções e reafirmando a posição da organização perante os diferentes públicos de interesse, interno e externo (Avila, Ghisleni & Dellazzana, 2007, p.114).

“O objetivo de se comunicar é a construção da imagem de marca, que visa a identificar a empresa com seu público, criando uma relação de credibilidade. Para se construir esta imagem, é preciso desenvolver, fortalecer e proteger os atributos positivos da empresa e neutralizar os atributos negativos.” (Neves, 2002, apud Avila, Ghisleni & Dellazzana, 2007, p.117).

Com o avanço da tecnologia, as corporações precisaram adaptar-se aos novos meios e “começaram a entender a importância de aparições positivas e de transparência nas suas ações perante a mídia” (Avila, Ghisleni & Dellazzana, 2007, p.118). A imagem de uma empresa é um elemento que pode garantir vantagem competitiva, uma vez que a construção de uma boa imagem indica a possibilidade de maior credibilidade da organização (Avila, Ghisleni & Dellazzana, 2007, p.117). Este é o objetivo da comunicação organizacional: a conceção de uma imagem positiva, apelativa e diferente e a sua gestão perante os públicos de interesse.

“A comunicação institucional é o conjunto de ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e ações institucionais da organização. O objetivo é construir, manter ou melhorar a imagem da empresa no mercado perante esses públicos.” (Tavares, 2007, apud Avila, Ghisleni & Dellazzana, 2007, p.118).

Como parte integrante da sociedade, as organizações estão sujeitas às alterações que ocorrem no sistema social. A mudança de cenário para o espaço digital, envolveu mais as empresas com os públicos de interesse e a adoção da comunicação *online* obrigou a uma participação ativa na vida dos indivíduos.

“As organizações, mais do que nunca, não poderão prescindir de uma comunicação viva e permanente, pautando-se por políticas que privilegiem o estabelecimento de canais efetivos de diálogos com os segmentos a elas vinculados e, principalmente, a abertura das fontes e à transparência de suas ações.” (Kunsch, 2007, p.42).

A transparência tornou-se um imperativo para as organizações contemporâneas. A capacidade de disponibilizar informações institucionais ao público transmite abertura, um dos valores que os indivíduos procuram, assegurando a credibilidade das ações organizacionais. Consequentemente, o modo de produzir e divulgar as mensagens é alterado (Kunsch, 2007, p.44).

A evolução do modelo comunicacional em massa para um paradigma em rede, obrigou as organizações a incorporar novas ferramentas, consequência da integração das tecnologias digitais e dos meios tradicionais de comunicação dentro das corporações. Margarida Kunsch tem trabalhado num conceito que aborda uma atuação mais abrangente da comunicação organizacional. Falamos da **comunicação organizacional integrada** que compreende a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (Kunsch, 2007, p.47). Este cenário engloba a **comunicação digital integrada** estrategicamente no sistema comunicacional das organizações (Terra, 2009, p.2). A comunicação organizacional integrada é entendida como uma ideologia que direciona para a convergência de diversas áreas (Kunsch, 2003, *apud* Lemes & Ghisleni, 2013, n.p), pelo que a comunicação deixa de ser considerada um conjunto de ações isoladas e é encarada como um processo que requer planeamento estratégico, alinhando-se com os objetivos globais da organização (Lemes & Ghisleni, 2013, n.p). Kunsch (2007, p.48) defende “a adoção, por parte das organizações, de uma filosofia da comunicação integrada e a não-fragmentação dessa comunicação”, através da qual se estabelecem relações entre a empresa, o meio ambiente e os departamentos internos (Lemes & Ghisleni, 2013, n.p). Assim, é imprescindível pensar, planejar e administrar estrategicamente a comunicação organizacional (Kunsch, 2007, p.42).

O novo método de exercer comunicação surge como uma oportunidade para estabelecer relações entre a empresa e os públicos, sem intermediação externa e colocando em prática um processo de interação constante (Terra, 2009, n.p), o que evidencia uma das características mais importantes da comunicação organizacional integrada: a possibilidade de interagir e obter retorno (*feedback*). Neste sentido, a construção da imagem corporativa é uma tentativa de atrair os grupos de interesse relacionados com as organizações (denominados *stakeholders*), através de um diálogo contínuo e transparente (Terra, 2009, n.p).

A comunicação organizacional integrada agrega valor às organizações, uma vez que ajuda no cumprimento da missão, na conquista dos objetivos globais, planejando ações que permitem atingir a visão das empresas e reforçar os seus valores, ao mesmo tempo que reafirma o seu compromisso ético e social (Kunsch, 2007, p.48). Assim, a integração dos diversos tipos de comunicação deve considerar o benefício dos públicos de interesse e da sociedade e não unicamente privilegiar a empresa isoladamente (Kunsch, 2007, p.48).

“As ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade.” (Kunsch, 2007, p.48).

A introdução da comunicação digital dentro do esquema da comunicação organizacional integrada surge de um programa mais abrangente que inclui uma atuação estratégica para o espaço virtual. A comunicação digital pode ser uma ferramenta com grande impacto nas organizações devido aos inúmeros suportes virtuais a que podem recorrer. Kunsch (2007, p.49), explica que a utilização das TIC facilita e dinamiza a construção de qualquer processo de comunicação integrada dentro das organizações. A incorporação destes meios na comunicação organizacional exige um processo de planeamento com uma base sólida de pesquisa e não como uma estratégia a aplicar em momentos de crise. O poder da comunicação digital na sociedade contemporânea não pode ser ignorado e, por este motivo, deve ser implementada estrategicamente nas organizações (Kunsch, 2007, p.50).

Atualmente, as corporações recorrem à tecnologia para se expressarem perante os seus consumidores, de modo a captarem a atenção de um nicho de público dinâmico e atualizado relativamente às inovações (Lemes & Ghisleni, 2013, n.p). O vínculo entre comunicação e tecnologia é utilizado pela comunicação organizacional como estratégia para criar relações com o seu público de interesse (Lemes & Ghisleni, 2013, n.p). Participar no meio digital é fundamental para a construção da imagem institucional, uma vez que este espaço está em crescimento permanente e concentra consumidores interessados em partilhar opiniões, ideias, experiências e que, ao mesmo tempo, reclamam e recomendam produtos ou serviços (Lemes & Ghisleni, 2013, n.p).

A participação das organizações no ambiente *online* é cada vez mais importante no contexto atual. Devemos considerar o meio digital como “parte integrante de uma empresa, uma extensão que deve ser qualificada e constantemente adequada à estratégia para o desenvolvimento da imagem institucional e de produtos” (Lemes & Ghisleni, 2013, n.p).

Adaptar-se ao meio digital, pensar em estratégias, identificar possíveis clientes e responder a questões específicas dos consumidores, contribui para a inovação das empresas que, se não participarem nesta tendência, perdem espaço no mercado mundial (Torres, 2009, *apud* Lemes & Ghisleni, 2013, n.p).

2.2. A Importância da Visibilidade *Online* e o Novo Papel dos Profissionais de Comunicação

O papel da comunicação organizacional é fortemente afetado pelos utilizadores com capacidade para interferir na elaboração de estratégias de comunicação e na imagem institucional (Terra, 2009, n.p). Carolina Terra (2009), considera que estes ‘influenciadores’ da rede se constituem como um dos grandes poderes que influenciam a sociedade.

“O quinto poder é o internauta, o usuário de internet que ganhou voz, que faz barulho, gera boca-a-boca, que ao mesmo tempo em que pressiona organizações, participa e colabora com conteúdos, informações, opiniões.” (Terra, 2009, n.p).

Terra estuda os usuário-média como produtores de conteúdos no ambiente virtual, equipados com ferramentas *online* que permitem criar, participar e gerir comunidades, afetando diretamente a imagem e o planeamento comunicacional das organizações (Terra, 2009, p.1).

A comunicação digital transformou o modo como as organizações comunicam e estabelecem relacionamentos com os públicos de interesse. Proporcionado pela Era da Informação, o modelo comunicacional em rede estimulou a participação dos utilizadores no meio digital. Os formatos anteriores concedem lugar à comunicação em tempo real, com a intervenção de diversos autores em rede (Terra, 2009, n.p). Este modelo de comunicação, popularizado pela *internet*, ganhou impulso com o surgimento de “ferramentas que permitem com que qualquer internauta publique informação na rede, alterando o paradigma midiático de até então” (Terra, 2009, p.3). Assim, o poder de comunicar, antes restrito aos grandes grupos de *media*, transfere para as mãos do público que se expressa e partilha conteúdos (Terra, 2009, n.p). A comunicação caminha, desta forma, para um percurso de colaboração, participação e interação, atributos comuns do espaço virtual (Terra, 2009, p.5).

A interação é um processo que ocorre com ou sem a participação das organizações. Se as empresas ignoram esta propriedade do digital, podem originar danos na imagem difíceis de recuperar (Terra, 2009, n.p). Por conseguinte, o papel da comunicação organizacional tem de ser

trabalhado e adaptado, motivando a criação de relações com maior credibilidade. Envolver as organizações nos diálogos *online*, de modo transparente e participativo, incentiva a criação de relacionamentos duradouros e de confiança com os *stakeholders* (Terra, 2009, n.p). Assim, não podemos falar nos novos modelos da comunicação organizacional perante os desafios da Era da Informação, sem abordar a criação de ambientes propícios ao diálogo como uma prioridade dentro da rede (Pontes, 2020, p.1).

“A empresa precisa dialogar com seus clientes e estar aberta para essas vozes que vêm de fora. O cliente hoje tem de ser visto como uma espécie de coprodutor. A velha conhecida opinião pública cede a vez para o saber público. E o ambiente virtual propicia o relacionamento mais estreito e direcionado.” (Baumel, 2008, *apud* Terra, 2009, n.p).

A participação ativa das organizações no espaço digital, propiciou uma nova característica do *online* que se traduz numa das principais metas da comunicação organizacional: a **visibilidade**. Segundo Cioppi (2019, *apud* Pontes, 2020, p.7), a visibilidade *online* é a “probabilidade de um usuário encontrar referências sobre o *website* da companhia em seu próprio ambiente *online*”. Ou seja, é a hipótese alargada de um utilizador encontrar informações sobre a corporação no seu próprio perfil *online*. Os utilizadores produzem, compartilham e consomem o conteúdo no mesmo espaço temporal, travando uma “luta para ser visto e ouvido” (Thompson, 2008, *apud* Pontes, 2020, p.9). Surge, então, uma visibilidade intermediada e não recíproca: não importa o local onde decorrem os acontecimentos, apenas é necessário registar ou relatar através de um dispositivo conectado à *internet*. Para Thompson (2008, *apud* Pontes, 2020, p.9), os indivíduos podem ser observados por outros sem que sejam capazes de os ver, ou seja, vemos os outros, mas os outros não nos conseguem ver.

São as organizações que gerem a visibilidade, tornando transparente as informações relevantes e ocultando o que não concerne ao público (Pontes, 2020, p.10). As interações através de diálogos transparentes conferem legitimidade e credibilidade às organizações, reforçando o poder da comunicação digital em detrimento dos meios tradicionais que já não conseguem dar resposta aos novos desafios corporativos.

As novas tecnologias e a integração das organizações no espaço digital, alteraram as dinâmicas dos profissionais de comunicação que, atualmente, se deparam com inúmeros desafios. O impacto do espaço virtual alterou a arquitetura tradicional imposta pela Sociedade em Rede, por isso, é necessário procurar soluções que respondam aos obstáculos com que os profissionais se deparam. No entanto, não existe um só modelo que solucione os problemas, uma

vez que cada empresa tem uma cultura e posicionamento específico. Dreyer (2016, *apud* Pontes, 2020, p.13), propõe a adoção das premissas reunidas na Figura 1 para uma ação profissional completa, independentemente dos desafios a enfrentar.



Figura 1. – Premissas da Comunicação Organizacional.

(Fonte: Adaptado de Pontes, 2020, p.13)

As características apresentadas surgem de um estudo sobre o modo como as organizações e os respectivos profissionais de comunicação se adaptam ao meio virtual e quais as ferramentas que devem ser utilizadas para melhorar a ação estratégica no *online*.

Estamos perante um estado de mutação e adaptação contínuo tanto das atividades comunicacionais da organização, como dos seus profissionais (Pontes, 2020, p.13).

“A atenção dos profissionais de comunicação deve se concentrar nesses comportamentos emergentes e na adaptação das estratégias comunicativas, deixando de focar em tentativas de moldar e enformar, determinando comportamentos.” (Corrêa, 2016, *apud* Pontes, 2020, p.14).

Sandro Pontes (2020, p.14), defende que é necessário compreender a nova arquitetura digital, caracterizada por mudanças rápidas e pela humanização das relações (organização/*stakeholders*). “Mudança contínua é a única certeza para o profissional de comunicação organizacional”, o controlo está fora do alcance das empresas (Pontes, 2020, p.14). Todas as transformações exigem que o profissional de comunicação adote uma nova postura e concentre o seu posicionamento na proximidade às experiências comportamentais dos *stakeholders* (Corrêa, 2016, *apud* Pontes, 2020, p.14). Para Sandro Pontes (2020, p.14), a

permanente mutação do espaço digital exige que as soluções comunicativas considerem os conceitos de resiliência, centralidade e transversalidade. Estas são as três características que, segundo Pontes (2020), os profissionais devem adotar no processo comunicacional. A **resiliência** é a capacidade de adaptação às inovações tecnológicas; a **centralidade** aborda a comunicação como um poder estabelecido no centro da sociedade que se materializa ao participar ativamente nas plataformas digitais; a **transversalidade** corresponde à convergência mediática entre os meios tradicionais e o ambiente *online* (Corrêa, 2016, *apud* Pontes, 2020, p.12). Uma ação planejada nestes pilares torna os profissionais mais preparados para a espontaneidade do meio digital.

Com o advento da Sociedade em Rede e a expansão do meio virtual, as organizações sentem a necessidade de estabelecer uma estratégia para encontrar soluções adequadas aos desafios que decorrem da inserção no *online*. Desenvolve-se a **comunicação estratégica**, orientada para a ação e obtenção de resultados. A comunicação adquire, assim, uma posição estratégica quando se encontra inserida num plano comunicacional produzido para alcançar os objetivos estabelecidos (Pereira, 2014, p.48-49).

“Com a ascensão das TIC, a posição estratégica da comunicação é ainda mais latente, tendo em vista que as pessoas não querem mais se relacionar com marcas ou com discursos monológicos e sim com quem está por trás dessas marcas e discursos.”
(Pontes, 2020, p.5).

A Sociedade em Rede originou uma nova estrutura social e as tecnologias digitais possibilitaram a sua expansão e reconfiguração, ultrapassando os limites tradicionais dos modelos organizacionais (Pontes, 2020, p.2). Assim, os agentes responsáveis pela comunicação deparam-se com novos instrumentos e mecanismos do mundo digital que exigem a reformulação de conceitos e a adaptação e aprendizagem de novas ferramentas virtuais cada vez mais integradas na vida dos indivíduos (Kunsch, 2007, p.44). Neste sentido, a comunicação nas organizações opera dentro de novos paradigmas e a comunicação digital destaca-se na convergência entre os diversos *media*, ao mesmo tempo que promove a interatividade nos relacionamentos institucionais com os *stakeholders*.

A maioria das organizações já se consciencializou da importância que a comunicação assume na sociedade. No entanto, não exploram o poder que esta exerce na estrutura organizacional e ignoram a sua capacidade de influenciar os comportamentos e pensamentos dos indivíduos e dos *stakeholders* (Avila, Ghisleni & Dellazzana, 2007, p.121).

3. As Redes Sociais no Contexto Organizacional

Vivemos, atualmente, numa sociedade articulada em rede que favorece a comunicação entre os indivíduos e a partilha de ideais, valores e experiências. Este conceito deriva dos laços interpessoais que se estabelecem, procurando apoio, referências, informações e o sentimento de ‘pertença’ a um grupo com valores semelhantes: as **redes sociais** (Terra, 2009, p.7). Nesta conceção, contempla-se as relações de teor social que agrupam os indivíduos em comunidades de acordo com os interesses e experiências comuns, ao mesmo tempo que introduzem o diálogo entre os diferentes nós que compõem a rede. Após o advento da *internet* e, conseqüentemente, da Web 2.0 (caraterizada pela sua forte componente participativa), a noção de rede social passou a ser maioritariamente associada à comunicação digital do ciberespaço (Terra, 2009, p.7-8). Castells (2003, *apud* Terra, 2009, p.7) reforça esta ideia, afirmando que “cada vez mais, as pessoas estão organizadas não simplesmente em redes sociais, mas em redes sociais mediadas por computador”. As TIC aumentaram significativamente a quantidade de informação partilhada e de plataformas nas quais é replicada. A evolução tecnológica permitiu, desta forma, a participação de todos os indivíduos na criação e fornecimento de informações nos seus círculos de convívio (Silva & Tassarolo, 2016, p.3).

Mas, o que define as **redes sociais digitais**? Boyd e Ellison (2007, *apud* Terra, 2009, p.8), definem as redes sociais como serviços que “permitem aos indivíduos construir um perfil público ou semipúblico e articular-se com uma lista de outros usuários com os quais se compartilhará uma conexão”. Estas são compostas por relações interpessoais mediadas por computador, através da interação social entre sujeitos à procura de uma comunidade de ‘pertença’, agregando ideias e recursos em redor de interesses compartilhados (Freitas, 2010, *apud* Rosa, Casagrande & Spinelli, 2017, p.30). O ambiente *online* possibilita o armazenamento e divulgação do conteúdo mais rapidamente que os média tradicionais, transformando as comunidades virtuais num arquivo de opiniões, experiências, perspetivas e conhecimento que facilitam a interação entre os usuários (Coutinho, 2007, *apud* Terra, 2009, p.8).

As redes sociais dentro do ambiente digital são desenvolvidas de modo a facilitar a sua navegação e manipulação. Assim, quem possuir acesso a instrumentos com ligação à *internet* é capaz de operar numa rede social e criar conteúdos. Esta propriedade estabelece-se como uma das principais caraterísticas do meio virtual: a oportunidade de criar e disseminar conteúdo gerado pelo próprio utilizador, conferindo-lhe poder. Como foi ressaltado no capítulo anterior – o que pertencia aos grandes grupos de *media*, converte-se para a posse dos utilizadores digitais

(Terra, 2009, p.8) – a *internet* já não se constitui como uma ferramenta apenas utilizada pelas corporações.

Os conteúdos criados pelos utilizadores formam comunidades e agrupam indivíduos com interesses comuns e perfis semelhantes, oferecendo ideias e problemáticas para debater e influenciando os outros usuários e as organizações (Terra, 2009, p.8). A convergência mediática (outra propriedade das redes sociais *online*), suscita inúmeras oportunidades para as corporações que, desta forma, têm disponível um dos meios mais completos para trabalhar a informação e a comunicação perante os *stakeholders* (Terra, 2008, p.2). Logo, as redes sociais transformam a lógica da Comunicação de Massa (de um meio de comunicação para uma audiência) no modelo participativo que caracteriza a Comunicação em Rede (todos partilham informação e todos a podem consumir), no qual o utilizador personaliza a navegação, determinando as informações que recebe. A presença no espaço digital permite às empresas estabelecerem uma relação de confiança que pode influenciar os utilizadores (Silva & Tessarolo, 2016, p.3). Pelo que, participar no ambiente *online*, não é uma questão de escolha, mas de necessidade (Terra, 2009, p.12). A competitividade, necessidade de exposição e de criação de relações com os *stakeholders* obrigam à integração das corporações nas redes sociais e à sua participação ativa neste meio.

“Os usuários produzem conteúdo, trocam arquivos, colocam suas opiniões e participam. Os consumidores ganharam voz, adquiriram o poder de influenciar organizações e estão a fazer o mesmo papel da imprensa.” (Castro, 2007, *apud* Terra, 2009, p.9).

A evolução da tecnologia e das ferramentas digitais interfere na atividade organizacional e no planeamento estratégico da comunicação, resultando num processo contínuo de mudanças na relação dos profissionais desta área com os públicos de interesse. Assim, os profissionais adquirem competências que facilitam a sua atuação nas redes sociais e que permitem trabalhar com o conteúdo gerado pelos utilizadores, incluindo mecanismos para gerir a imagem institucional perante os desafios digitais, traçando um novo panorama.

Neste contexto, as organizações procuram adaptar-se à atmosfera virtual e conectam-se a diversas plataformas de modo a atrair possíveis consumidores. Estabelecer relações com os *stakeholders* permite às empresas obter informações e *feedback* que irá contribuir para o desenvolvimento dos produtos e serviços e para a fidelização e segmentação dos clientes, que resulta num maior grau de satisfação (Terra, 2008, p.9). Integrar as corporações nas redes sociais é um processo indispensável, principalmente quando a credibilidade deste meio tem aumentado dentro da opinião pública – as aplicações e *blogs* são, cada vez mais, consideradas fontes

credíveis de informação (Terra, 2008, p.9). O nível de confiança concedido às redes sociais como fontes informativas, atribui a estas plataformas a capacidade de influenciar opiniões, exercendo uma “forte influência em relação à sustentação ou destruição de uma marca ou reputação de uma organização” (Terra, 2008, p.9-10). Por conseguinte, a inserção na *internet* ampliou o alcance dos desafios à imagem institucional e diversificou os riscos, obrigando as corporações a dedicarem mais profissionais à regulação da reputação organizacional (Terra, 2008, p.10), monitorizando continuamente os consumidores no espaço virtual. Desta forma, é necessário delinear uma estratégia de posicionamento dentro das redes sociais, definindo as características às quais a empresa deseja estar associada aos olhos do consumidor. As organizações não podem ignorar o poder que o consumidor detém na sociedade contemporânea e devem, por isso, desenvolver métodos para manter uma imagem institucional adequada e que leve o utilizador a partilhar informações sobre o produto/serviço na sua rede mais próxima.

Para orientar as estratégias comunicacionais, as corporações necessitam compreender o comportamento do seu público de interesse. Esta análise capta os padrões comportamentais dos consumidores e permite transmitir valores essenciais que vão ao encontro das experiências do cliente, disseminando uma ‘sensação de satisfação’ que ocasiona a fidelização dos utilizadores (Rosa, Casagrande & Spinelli, 2017, p.30). Consequentemente, os usuários organizam-se em comunidades e avaliam o produto/serviço, assumindo uma posição crítica antes de os adquirir (Rosa, Casagrande & Spinelli, 2017, p.29), reforçando a importância de proteger a imagem organizacional dentro das redes sociais. Assim, podemos afirmar que o relacionamento entre consumidor e organização depende do posicionamento da imagem institucional que requer estratégias adequadas para fidelizar clientes e expandir o alcance da organização.

3.1. Estratégias de Gestão de Redes Sociais e o Posicionamento das Organizações no *Online*

As redes sociais são consideradas um mercado em crescimento, pelos seus recursos e interação direta com os consumidores, e potencializam a aplicação de estratégias comunicacionais devido à sua capacidade de segmentação, flexibilidade e personalização. Um dos grandes desafios atuais para as empresas é aprender como se devem comportar perante um ambiente de mudanças constantes, que exige uma adaptação contínua às diversas inovações que surgem com a evolução tecnológica. A Web 2.0 conquistou o seu espaço na sociedade contemporânea e contribuiu para ampliar a influência que o utilizador exerce nas corporações, ao mesmo tempo que “estreitou a relação de proximidade das organizações com os clientes por

meio da comunicação via *internet*, fidelizando o consumidor de maneira cômoda e prática” (Rosa, Casagrande & Spinelli, 2017, p.31). As transformações que ocorrem no meio *online*, alertam as empresas para concentrar o seu foco no consumidor e estudar o seu comportamento (Blackwell, Miniard & Engel, 2005, *apud* Rosa, Casagrande & Spinelli, 2017, p.31). O ambiente de consumo alterou-se por completo, adquirindo um caráter mais direto e pessoal, permitindo estabelecer relacionamentos mais íntimos com o utilizador para que este sinta uma fidelização às organizações que, por sua vez, tiveram de se ajustar e reorganizar o modo como comunicam (Rosa, Casagrande & Spinelli, 2017, p.38).

“As empresas ingressaram nas redes sociais, para estabelecer uma relação mais íntima e informal com o consumidor, fidelizando os mesmos, e transformando a empresa numa espécie de influenciadora, onde seus clientes se identificam com a marca.” (Rosa, Casagrande & Spinelli, 2017, p.38).

A incorporação das corporações no ambiente digital foi acompanhada por estratégias de comunicação que permitem a gestão adequada das redes sociais para benefício das empresas. Daí que o posicionamento organizacional dentro do *online* seja uma das variáveis mais importantes para proteger a imagem institucional. Assim, quando é abordada a temática de **gestão de redes sociais** é relevante ressaltar que estas plataformas apenas apresentam uma pequena parte do que é publicado e partilhado pelas páginas institucionais. Por este motivo, devemos ter em consideração alguns conceitos que podem melhorar a ação das empresas dentro das aplicações *online*.

A interação entre utilizadores e organização interfere com os conteúdos que surgem na linha temporal (*feed*) das redes sociais dos usuários, influenciando o que cada um vê e qual a quantidade de publicações que surgem. As plataformas sociais apresentam diferentes conteúdos para cada utilizador que são determinados pela relação estabelecida entre a página institucional e o consumidor, medida através das partilhas, comentários, *likes* e cliques em imagens/*links* (Belloque, 2016, p.142). “Conforme o usuário interage com as publicações de uma página, as futuras publicações dessa página terão maior peso e poderão aparecer na linha do tempo desse usuário com maior frequência” (Belloque, 2016, p.142). Cada interação entre usuário e empresa exerce influência nas publicações que, posteriormente, aparecem na linha do tempo (Belloque, 2016, p.142). Esta limitação imposta pelas redes sociais, interfere com o espaço que as organizações ocupam perante os usuários, reduzindo o alcance que a comunicação pode conquistar nestas plataformas. Todavia, existe outra condicionante que restringe a ação das organizações: a prática de *spam*.

O *spam* é um conceito que diz respeito a uma mensagem não solicitada pelos utilizadores, “que tem o objetivo de divulgar os serviços ou produtos de alguma empresa a uma grande massa de usuários por meio eletrônico” (Belloque, 2016, p.142). Esta prática pode assumir diversas formas, como o excesso de publicações sobre o mesmo tema, e leva muitos profissionais a praticar este erro sem consciência que o estão a cometer (Belloque, 2016, p.142). Os usuários, por sua vez, possuem ferramentas para bloquear os conteúdos indesejados, afetando o alcance das publicações institucionais (Belloque, 2016, p.143).

São estes os principais motivos que demonstram a importância de definir estratégias para a integração correta das organizações nas redes sociais. O primeiro passo para a atuação adequada das empresas passa pelo mapeamento dos *stakeholders*, ou seja, identificar os públicos de interesse (Belloque, 2016, p.143). Esta primeira etapa permite selecionar o público que melhor se adequa ao produto/serviço a ser apresentado, motivando a definição de uma estratégia estruturada ao redor do consumidor que se pretende atingir. A fase seguinte centra-se na demarcação de quais as redes sociais em que a organização pretende atuar (Belloque, 2016, p.144), que engloba um estudo sobre qual das plataformas melhor se enquadra com o produto/serviço que a corporação “vende”, obrigando, posteriormente, os profissionais a adaptar a linguagem e o conteúdo de acordo com o público predominante na rede social escolhida. “Uma possibilidade é a organização escolher diversas redes, porém deve-se atentar para a diferença de usuários e de conteúdo e realizar a interação adequada para cada uma” (Belloque, 2016, p.144). De seguida, é importante definir os objetivos que a organização pretende atingir dentro das redes sociais, que devem estar direcionados para metas já estabelecidas de modo a cumprir com a missão e visão da empresa (Belloque, 2016, p.145). Apesar de as organizações atuarem *online* com propósitos comerciais, devemos realçar que os objetivos comunicacionais são atingidos através do relacionamento que se estabelece com os *stakeholders*, estreitando os laços e, ao mesmo tempo, difundindo os conteúdos, reforçando a ideia de que as empresas precisam atuar em diferentes redes sociais (Belloque, 2016, p.146). Para além de ‘alimentar’ as relações já existentes entre organização e utilizador, as corporações devem fomentar novas conexões e atingir diferentes níveis de relacionamento dentro da rede. Maria Belloque (2016, p.146-147), introduz os três níveis de alcance existentes nas redes sociais - primário, secundário e terciário:

“Pode-se considerar que todos os seguidores de uma página são o nível primário de sua rede, e que os contatos diretos desses seguidores, indivíduos que não são seguidores da página, são o nível secundário. O nível terciário, por sua vez, seriam as relações diretas dos elementos do nível secundário, que também não seguem a página.” (Belloque, 2016, p.146).

O principal método para alcançar os diferentes níveis de relacionamento foca-se na criação de conteúdo interessante e agradável, que os utilizadores sintam vontade de partilhar com o seu círculo de conexões. *“Knowing how to create and distribute content that is fun, clever, and relevant is one aspect of it”* (Montalvo, 2011, p.94). Se os utilizadores partilharem os conteúdos institucionais, transmitem credibilidade à organização e possibilitam o alcance a novos usuários e níveis de relacionamento (Belloque, 2016, p.147). Através da partilha de conteúdo, formam-se novas conexões: se corresponder a um utilizador do nível secundário ou terciário que começa a interagir com a página institucional, este torna-se um usuário de nível primário e de contacto direto, fortalecendo e ampliando a rede da organização. Assim, podemos considerar que as ferramentas enumeradas são essenciais para uma gestão adequada das redes sociais e que, conseqüentemente, contribuem para o crescimento das empresas que integram o ambiente virtual.

Desde o surgimento das redes sociais, verificou-se grandes transformações no comportamento dos indivíduos e das organizações que alteraram o modo de atuação da comunicação perante esta nova realidade (Belloque, 2016, p.148). Neste cenário, os consumidores, na condição de utilizadores das redes sociais, criam expectativas para a ação das organizações que se deve pautar pela verdade, responsabilidade e transparência, como foi abordado anteriormente (Belloque, 2016, p.149). O espaço virtual é, desta forma, o canal mais adequado para cobrar o planeamento de uma estratégia mais centrada no utilizador/consumidor, que influencie o modo como a empresa é reconhecida perante os clientes, resultando num processo colaborativo que recorre às plataformas digitais para concretizar os objetivos definidos pela organização (Montalvo, 2011, p.91). Esta *brand awareness* permite manter e reconhecer a imagem institucional ao recuperar um pouco do controlo da informação distribuída nas redes sociais sobre a empresa: *“brand awareness is the consumers’ knowledge of a brand’s existence or, in general, the proportion of consumers who know of the brand ”* (Montalvo, 2011, p.92). Para aumentar a visibilidade dentro do espaço *online*, as organizações devem apostar na publicação de conteúdo frequente e em cultivar relações positivas com os utilizadores de nível primário. A proteção da imagem e o crescimento da visibilidade *online* são objetivos que as

organizações pretendem atingir ao integrarem o espaço digital. Daí que a gestão de redes sociais desenvolve planos estratégicos para agir adequadamente nas plataformas virtuais. No entanto, para além das competências atuais da comunicação, estas estratégias necessitam antecipar futuras tendências que podem surgir com as redes sociais, preparando as organizações para conseguirem sobreviver e crescer na Era da Informação (Montalvo, 2011, p.93).

“Estar presente e dialogando com o público alvo, oferecendo conteúdo relevante para ele através de um perfil nas redes sociais, é uma estratégia simples e ao alcance de qualquer instituição.” (Silva & Tessarolo, 2016, p.3-4).

Marcar ‘presença’ nas redes sociais constitui um desafio para as corporações que procuram atingir o melhor resultado dentro do ambiente digital. Para alcançarem os objetivos definidos recorrem aos formadores de opinião que exercem grande influência nos utilizadores *online*, solicitando a divulgação de produtos, serviços, eventos e, muitas vezes, a promoção da própria empresa de modo a alcançar um grande número de possíveis clientes. Os planos de comunicação das organizações já incluem propostas de estratégias dirigidas a este grupo, contendo conteúdo gerado para atrair e manter a assiduidade das audiências digitais (Terra, 2009, n.p), com uma preferência por conteúdo exclusivo e adaptado aos *stakeholders*. Este conteúdo, para além de relevante, tem de partir de um canal que transmita confiança aos seus consumidores.

Neste contexto, surgem os **influenciadores digitais** – indivíduos que “se destacam nas redes e que possuem a capacidade de mobilizar um grande número de seguidores, pautando opiniões e comportamentos e até mesmo criando conteúdos que sejam exclusivos” (Silva & Tessarolo, 2016, p.5). A exposição dos estilos de vida, experiências, opiniões e interesses tem uma grande repercussão, conferindo-lhes o poder de influenciar os usuários das redes sociais (Silva & Tessarolo, 2016, p.5). Podemos considerar os influenciadores digitais como um ‘subgrupo’ de formadores de opinião que detêm o poder de influenciar comportamentos e transmitir confiança, servindo como referência para os utilizadores que os acompanham (Silva & Tessarolo, 2016, p.13).

“Penso que influenciador digital é um termo que caberia melhor para identificar aquelas pessoas que fazem parte de um nicho muito específico e, dentro deste grupo, possuem um volume de conexões superior à média das pessoas que pertencem a esse nicho.” (Messa, 2016, *apud* Silva & Tessarolo, 2016, p.5).

As organizações associam-se aos influenciadores digitais para promover o seu produto/serviço, influenciando os consumidores e as decisões de compra. Através destas personalidades virtuais cria-se uma ponte que conecta a organização aos *stakeholders*, associando a empresa a uma imagem adequada e alcançando uma grande quantidade de utilizadores de forma direta – “um influenciador fala diretamente para o público que quer assisti-lo, sem interrupção e com a permissão do consumidor” (Silva & Tessarolo, 2016, p.6). Assim, investir nos influenciadores digitais é uma estratégia conveniente para as organizações que desejam consolidar o seu posicionamento junto a um público mais moderno e ligado às redes.

Acompanhar as tendências e padrões *online* permite compreender a evolução do comportamento dos utilizadores na *internet*. Criar relações entre organização e usuário é um processo contínuo que exige um diálogo permanente, contribuindo para o reconhecimento positivo e, conseqüentemente, a sua expansão dentro da rede (Lemes & Ghisleni, 2013, n.p). Nas palavras de Luana Lemes e Taís Ghisleni (2013, n.p), as redes sociais são “criadas pelo relacionamento contínuo e duradouro das pessoas e das comunidades que participam e têm um valor intrínseco, pois criam uma enorme rede de propagação de informações”. Este contexto, revela a importância de desenvolver uma estratégia de comunicação adaptada ao ambiente digital de modo a consolidar a imagem institucional perante o público, fortalecendo o relacionamento entre empresa e consumidor que se harmoniza com a propriedade interativa das redes sociais.

A **interatividade** origina diversos formatos de relacionamento. As redes sociais são o exemplo primário desta propriedade da rede através de “sites na *internet* construídos para permitir a criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informação em diversos formatos” (Telles, 2011, *apud* Lemes & Ghisleni, 2013, n.p). Considerada como um dos pilares característicos e essenciais da comunicação dentro do meio virtual, a possibilidade de interação e participação dos indivíduos “abre as portas” a novas oportunidades para as organizações na sua integração nas redes sociais. Alejandro Rost (*in* Canavilhas, 2014, p.55), estuda o conceito de interatividade como a capacidade inerente às redes sociais para transferir poder “aos utilizadores tanto na seleção de conteúdos (‘interatividade seletiva’) como em possibilidades de expressão e comunicação (‘interatividade comunicativa’)”. Ambos os graus de interatividade devem ser abordados em campos distintos, uma vez que, na primeira variante, o utilizador é classificado apenas como recetor da informação e, na segunda categoria, é encarado como produtor de conteúdos que, em última instância, se tornam públicos (Rost, *in* Canavilhas, 2014, p.55-57).

“As redes sociais marcam não só um momento importante na interatividade comunicativa – ao dar maiores possibilidades aos utilizadores para difundir conteúdos – mas também implicam novas formas de acesso interativo e personalizado aos conteúdos.” (Rost, in Canavilhas, 2014, p.63).

Com a multiplicação dos dispositivos conectados à *internet* e a simplificação das plataformas digitais, há uma maior abertura para a criação de conteúdos e, posteriormente, para atingir um público e interagir com este (Rost, in Canavilhas, 2014, p.77). Através da interação estimula-se a proximidade entre os utilizadores e as corporações que, por sua vez, são incentivadas a considerar as opiniões e comentários das comunidades *online* para melhor satisfazer as necessidades dos *stakeholders* e, conseqüentemente, estabelecer relações de confiança com os consumidores.

As propriedades do *online*, como a possibilidade dos utilizadores participarem e criarem conteúdos para compartilhamento e distribuição global, promovem o conceito de **ubiquidade** que “implica que qualquer um, em qualquer lugar, tem acesso potencial a uma rede de comunicação interativa em tempo real”, como sustenta John Pavlik (in Canavilhas, 2014, p.160). A Sociedade em Rede e respetivas implicações mundiais, como o desenvolvimento das redes sociais, permitiu a ascensão de uma aldeia global, na qual as organizações determinam uma posição omnipresente, em todo o lugar, ao mesmo tempo. John Pavlik (in Canavilhas, 2014, p.165) comprova a dimensão da aldeia global e, conseqüentemente, o poder que as plataformas digitais adquirem ao apresentar as mudanças que a área do Jornalismo sofreu na entrada desta nova década, já que “cidadãos equipados com *smartphones* se tornarão, no século XXI, repórteres continuamente engajados, capturando com seus telemóveis fotografias e vídeos de notícias que acabam de acontecer”. Para John Pavlik (in Canavilhas, 2014, p.180) é a interatividade que permite este processo, o empenho dos utilizadores é maior quando se encontram envolvidos em projetos participativos e que apresentem conteúdo original. Desta forma, investir na criação de relações e no envolvimento com os utilizadores globalmente conectados é o caminho mais prático para a construção de um futuro digital favorável às organizações.

A integração das organizações no espaço digital foi desencadeada pela necessidade de elaborar estratégias para este novo ambiente pouco explorado, mas com diversas oportunidades comunicacionais. O principal objetivo das empresas ao participarem nas redes sociais pauta-se por estabelecer relações estreitas com o seu público de interesse – que corresponde a diversos indivíduos conectados a uma organização em que ambas as partes detêm interesses (Kunsch,

2007, p.45) e, por este motivo, podem, também, ser considerados como uma estratégia aplicada no meio *online*. Estes **públicos estratégicos** são, desta forma, compostos por “qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar a organização ou é afetado por suas ações, decisões, políticas, práticas ou resultados” (Hunt & Grunig, 1994, *apud* Kunsch, 2007, p.45), constituindo-se como comunidades prioritárias, vinculadas à empresa e que podem ser afetadas pelos comportamentos institucionais.

A formação de públicos virtuais é um fenómeno incontornável e constante que provoca mudanças no modo de atuação dos profissionais de comunicação (Kunsch, 2007, p.47). Assim, as organizações não podem encarar os públicos estratégicos como estanques, como um simples aglomerado de indivíduos “sem o mínimo de participação ativa de seus componentes na construção de ideais comuns” (Kunsch, 2007, p.47). A gestão de redes sociais não consegue controlar ou monitorizar o conteúdo disseminado pelos utilizadores (Aula, 2010, p.44). A falta de controlo digital deve-se à principal característica das redes sociais: a interatividade, no qual “*participants freely send, receive, and process content for use by others*” (Aula, 2010, p.43). Esta dinâmica impede o controlo corporativo das relações entre a empresa e as comunidades virtuais. Assim, as organizações perdem, por completo, o controlo sob o que é dito sobre elas.

3.2. O Contributo das Redes Sociais nas Crises de Reputação

Neste contexto, estamos perante um cenário que pode colocar a reputação da corporação em risco e que se constitui como uma ameaça para as organizações - “*the loss of reputation affects competitiveness, local positioning, the trust and loyalty of stakeholders, media relations, and the legitimacy of operations, even the license to exist*” (Aula, 2010, p.44). Com a integração no meio *online*, a ameaça à reputação expande-se para novas dinâmicas:

“In social media services, users mostly generate unverified information – both true and false – and put forth ideas about organizations that can differ greatly from what organizations share with the public – that is, an organization’s own idea of what it is or what it wants to be.” (Aula, 2010, p.45).

O meio *online* alimenta as novas expectativas dos consumidores sobre o modo como as organizações se devem comportar nas redes sociais, optando por uma comunicação transparente e ética, assumindo a responsabilidade pelos seus atos (Aula, 2010, p.45). Ao promover a interação com os públicos estratégicos, as corporações criam impressões perante os consumidores que participam ativamente num processo para influenciar o comportamento das

empresas (Aula, 2010, p.46). A monitorização estratégica da reputação deve, desta forma, concentrar-se em cumprir os deveres éticos e afastar-se da perseguição dos interesses corporativos, cumprindo com as expectativas comportamentais dos consumidores e comunicando de modo transparente e eficiente a mensagem que desejam transmitir (Aula, 2010, p.46). Perpetuar uma imagem irrealista pode causar mais danos à reputação, daí que *“in social media, an organization cannot just look good; it has to be good”* (Aula, 2010, p.46). Desta forma, a gestão da reputação deve começar antes de ocorrer uma crise e não após esta se encontrar em risco.

“Users create and search for information, gain knowledge, and make interpretations based on communication about an organization. Once they have built a picture, they share it with others and the subjective truth turns into a collective truth about what an organization is and what it should be. If undesirable opinions about an organization go unchecked or unanswered, the situation becomes difficult to correct.” (Aula, 2010, p.46).

Participar no cenário *online* tem um grande impacto no modo como as organizações implementam as suas decisões estratégicas. Estas devem procurar monitorizar o espaço digital e a reputação, criando um ambiente agradável e interessante para os seus consumidores. Através das redes sociais, as empresas interagem e conectam-se continuamente com os utilizadores, fomentando relacionamentos que atribuem significado às corporações.

“Because of social media everything an organization does is profoundly public. Management of ambient publicity plays a central role in furthering a firm’s strategic goals as it builds relationships with stakeholders, represents their interests to produce a reputable company, and ultimately creates value for the firm by enhancing and maintaining a good reputation.” (Aula, 2010, p.48).

O progresso tecnológico promoveu a convergência de diversos formatos mediáticos que, consequentemente, criaram novos hábitos de consumo (Lemes & Ghisleni, 2013, n.p). Desta forma, foi necessário reavaliar o comportamento do consumidor que se assume cada vez mais independente, informado e envolvido no meio digital, exigindo autenticidade e transparência nas ações organizacionais (Lewis, 2004, *apud* Lemes & Ghisleni, 2013, n.p). No panorama atual, é atribuída extrema importância às práticas de gestão de redes sociais, das quais se destaca a interatividade. Devido à monitorização e vigilância do meio *online*, as organizações obtêm ferramentas para defender a sua reputação contra os desafios do ambiente virtual (Pereira, 2015, p.202).

Estabelecer uma comunicação permanente com os públicos estratégicos permite construir um relacionamento estável e de longo prazo que pode facilitar o controlo e gestão de conflitos que possam ocorrer futuramente com a participação das organizações nas redes sociais.

4. Os Paradigmas da Reputação *Online*

Nas últimas décadas, a sociedade sofreu transformações a nível estrutural e sistemático. O quotidiano dos indivíduos, acelerado pelas novas tecnologias, enfrentou mudanças profundas que estão na origem de novos paradigmas. A sociedade tornou-se, desta forma, mais crítica e consciente, exigindo às empresas um comportamento moldado na ética e uma atuação socialmente responsável, características que contribuem, em última instância, para a construção de uma **reputação organizacional positiva** (Mello, s.d., p.50). Por conseguinte, a comunicação precisa adequar-se ao novo contexto empresarial e alinhar-se às expectativas sociais. O grande desafio da comunicação organizacional atualmente sustenta-se na construção e manutenção das relações com os *stakeholders*, na gestão de conflitos e apresentação de soluções socialmente aceites para gerir a reputação e as ameaças que podem surgir nas redes sociais (Mello, s.d., p.50).

Neste contexto, as organizações necessitam prestar especial atenção às exigências do mercado e às mudanças constantes na sociedade para acompanharem as novas tecnologias assimiladas pelos indivíduos. Atualmente, as empresas enfrentam a crescente dificuldade de gerir o meio digital, incontável e com enormes limitações. Num ambiente em que qualquer utilizador pode emitir a sua opinião e produzir conteúdos, a ideia formulada sobre o controlo das corporações sob o *online* é ultrapassada. Mais especificamente, “se havia antes uma única história, a história contada pelas organizações, hoje há sobre ela muitas diferentes histórias, contadas por diversos atores sob distintos pontos de vista” (Pereira, 2015, p.204). Desta forma, os *stakeholders* ganham poder no espaço virtual, no qual podem explorar as potencialidades da sua história com novas interpretações e pontos de vista sobre as organizações (Pereira, 2015, p.204), o que pode ser considerado uma oportunidade ou um risco pelos profissionais de comunicação. Daí a importância em desenvolver estratégias de gestão, monitorização e controlo da reputação no ambiente *online*, pelo que todas as práticas comunicacionais e organizacionais se devem focar na construção de uma reputação positiva.

Ao abordar a temática da reputação, é necessário considerar que este conceito remete para o que os outros percebem sobre a empresa e, por este motivo, mais do que ser reconhecida publicamente, a organização deve procurar ser respeitada e despertar confiança. As empresas perderam a centralidade no discurso, uma vez que não são as únicas produtoras de conteúdo, como foi possível observar, e, deste modo, as organizações que atuarem nas redes sociais devem, primeiramente, estabelecer um relacionamento com os *stakeholders*, um atributo mais importante do que publicitar o produto/serviço. Gerir a reputação surge desta necessidade

de controlar a prática dos *media* digitais e de analisar as informações produzidas e disseminadas pelos utilizadores sobre a organização.

A verdadeira importância da reputação assenta no seu poder enquanto influenciadora de opiniões e na sua atratividade perante os *stakeholders*, assegurando a vantagem competitiva da organização face à concorrência. Logo, constitui-se como um dos elementos mais relevantes para as empresas, assumindo um papel de protagonismo no quotidiano da vida empresarial, uma vez que, para Fombrun e Van Riel (2004, *apud* Figueira, 2017, p.23-24), uma boa reputação atua como um íman, atraindo agentes (funcionários, clientes, investidores, analistas financeiros, *media*) e recursos (humanos e financeiros) às corporações que a possuem, como é possível verificar na figura 2.

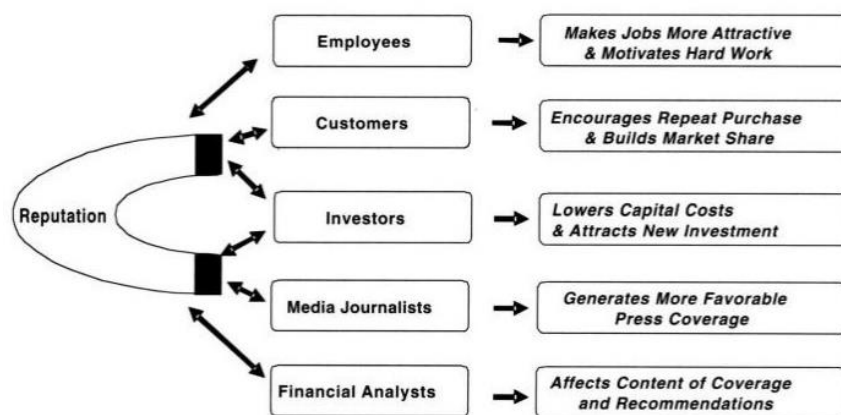


Figura 2. - A reputação como um íman que atrai recursos e agentes.

(Fonte: Fombrun & Van Riel, 2004, *apud* Figueira, 2017, p.24)

Mas, afinal, em que consiste o conceito de reputação? Segundo Fombrun e Van Riel (2004, *apud* Figueira, 2017, p.25), a reputação é “uma representação coletiva das ações passadas e dos resultados de uma organização, que constituem a sua capacidade de criar e distribuir valor aos diversos *stakeholders*”, ou seja, corresponde à soma das ações passadas e atuais da empresa que atribuem valor a si mesma e permitem atrair os públicos de interesse. Os autores defendem, também, que “a reputação é o reflexo externo da **identidade** da empresa”, o resultado da diversidade de imagens formuladas sobre a organização pelos diferentes *stakeholders* que exprimem a avaliação dos grupos internos e externos sobre o desempenho da corporação (Fombrun & Van Riel, 2004, *apud* Figueira, 2017, p.25).

“Tais características não apenas nos dizem que a reputação não existe em si mesma — mas que é resultado de um processo de construção e de comunicação de uma dada identidade — como estão intimamente ligadas a um conjunto de percepções e julgamentos, por parte da diversidade dos stakeholders da respetiva organização.” (Figueira, 2017, p.26).

Construir a reputação é, então, criar uma **imagem** que depende da percepção do público e que está automaticamente conectada aos valores associados à corporação (Terra, 2008, p.4). Se a reputação é construída com base nas percepções que os diferentes *stakeholders* formulam, podemos afirmar que esta não pertence de todo à respetiva empresa (Figueira, 2017, p.27), uma vez que está dependente da compreensão individual de cada utilizador. A imagem é uma ferramenta essencial para o crescimento das empresas e dos respetivos negócios, que deve ser gerida por um profissional de comunicação capaz de avaliar a presença da organização no ambiente *online* e propor estratégias que contribuam para a sua evolução neste meio (Terra, 2008, p.13).

4.1. Identidade e Imagem como Conceitos Estruturantes da Reputação

As noções de imagem e identidade são intrínsecas ao conceito de reputação e, por este motivo, devem ser abordadas nos estudos sobre este tema. João Figueira (2017, p.28), considera que todas as organizações têm uma identidade, na qual procuram um elemento individual com capacidade para as diferenciar no ambiente competitivo onde se encontram inseridas, ou seja, este conceito corresponde a uma autorrepresentação que as empresas desenvolvem sobre si mesmas (Ruão, 2015, *apud* Figueira, 2017, p.28). Esta posição coloca a identidade dentro da esfera interna da organização, na perspetiva da existência de um ‘eu’ coletivo (Figueira, 2017, p.29). Porém, não podemos limitar a visão deste conceito como um processo unicamente interno, uma vez que é influenciado por fatores externos e pelas relações que a empresa estabelece ao longo do tempo. Adaptar-se à instabilidade e permanente estado de mudança do contexto social é bastante importante, uma vez que a “identidade organizacional não pode ficar alheada perante as múltiplas alterações — de mercado, serviços ou financiamento — sem que seja capaz de responder e se adaptar às novas circunstâncias” (Figueira, 2017, p.30). A identidade representa símbolos e valores que identificam determinada corporação, sublinhando as marcas históricas da empresa, que sofrem transformações com o tempo e devem, por isso, redefinir a ideologia dominante na instituição (Ruão, 2015, *apud* Figueira, 2017, p.29).

Relativamente ao conceito de imagem, precisamos considerar duas visões na sua interpretação – uma centrada nas percepções internas e outra focada nas percepções dos membros externos à empresa. Desta forma, as percepções internas correspondem ao modo como os membros da organização acreditam que esta é percebida no exterior (Gioia & Thomas, 1996, *apud* Figueira, 2017, p.34) e as percepções externas baseiam-se nas ideias que os *stakeholders* exteriores criam sobre a empresa. Podemos concluir que a imagem é, então, projetada pela organização e percebida pelos indivíduos (Figueira, 2017, p.34).

4.2. A Influência da Comunicação Organizacional na Construção da Reputação

A reputação organizacional resulta das impressões acumuladas pelos públicos de interesse, com origem nas fontes internas e externas (Figueira, 2017, p.33), ou seja, corresponde a uma avaliação global da organização realizada pelos *stakeholders* ao longo do tempo. É este conjunto de percepções criadas pelos diversos públicos de interesse (internos e externos) que determina o valor reputacional da empresa de acordo com a posição (positiva ou negativa) que ocupa (Figueira, 2017, p.35). As organizações devem, assim, alinhar os seus processos comunicativos para que estejam em conformidade com a realidade e exista coerência com as percepções dos *stakeholders* (Figueira, 2017, p.35). Esta preocupação em alinhar as diferentes perspetivas, demonstra a importância atribuída à reputação e como esta pode interferir no posicionamento das empresas no mercado.

“A reputação organizacional é construída com base em ações organizacionais, logo comunicativas, levadas a cabo pelos seus membros, que criam a respetiva organização de acordo com as percepções que têm sobre ela e os seus valores.” (Figueira, 2017, p.35).

Neste contexto, podemos considerar a reputação como uma construção concebida socialmente pelos diversos públicos de interesse, recorrendo à comunicação formulada pela organização e disseminada por múltiplos meios. Nas palavras de João Figueira (2017, p.36), “a construção da reputação, está intimamente ligada ao agir comunicacional, ou seja, aos processos e estratégias de comunicação postos em prática pela respetiva organização”. As ações comunicativas necessitam ter em mente a construção de uma reputação positiva, tornando a organização mais apelativa e, ao mesmo tempo, diferente e distinta dos seus concorrentes. Contrariamente, a ausência de uma reputação positiva não atrai recursos e posiciona a organização numa categoria vulnerável no mercado, o que aumenta os fatores de risco e as ameaças (Figueira, 2017, p.38).

A comunicação é um processo inerente às organizações pois qualquer ação, intencional ou não, comunica uma mensagem a alguém (Bernstein, 1991, *apud* Colnago, 2006, p.100). O comportamento de uma empresa é um modo de comunicação com capacidade para moldar a opinião dos indivíduos que, por sua vez, decodificam a mensagem, interpretando-a com a sua visão e formando uma imagem própria sobre a organização, já que não possuem conhecimentos amplos ou completos sobre a mesma (Colnago, 2006, p.100-101).

O cuidado com a comunicação externa não deve prejudicar a dedicação à comunicação interna, uma vez que os membros de uma empresa são comunicadores da realidade organizacional e auxiliam na construção da imagem de uma corporação. É, por isso, “primordial desenvolver uma política que consiga fazer com que todos compartilhem um sentimento de pertencimento, identificando-se com a cultura existente e aceitando suas predeterminações” (Colnago, 2006, p.101). Através de uma gestão adequada, a comunicação pode gerar colaboradores felizes que transmitem informações positivas sobre a empresa, contribuindo para a criação de uma imagem institucional favorável e, conseqüentemente, uma reputação atrativa. Assim, podemos afirmar que a eficácia da comunicação organizacional assenta na sua capacidade de projetar e sustentar uma imagem sólida e diferente perante os diversos *stakeholders*, destacando a organização da concorrência. Pelo que, a comunicação organizacional representa o conjunto de mensagens que transmitem a identidade da empresa que é, posteriormente, recebida pelo público-alvo por meio da imagem, o que a torna o elemento de intermediação entre estes dois conceitos (Colnago, 2006, p.102). De modo a criar uma imagem sólida e credível, a comunicação deve ser orientada por informações sérias, verdadeiras e objetivas que transpareçam a identidade da empresa.

Se a comunicação for orientada por diretrizes estratégicas estabelecidas pela organização, é possível configurar uma imagem intencional. No entanto, se for instituída uma imagem contrária à estrategicamente planeada, torna-se necessário utilizar métodos de gestão da reputação para transformar a opinião dominante relativamente à empresa.

É neste contexto que a comunicação organizacional demonstra a sua importância na construção da imagem institucional, através da divulgação da sua identidade, da valorização dos seus atributos positivos e da melhoria estratégica das suas ações comunicacionais. Sem a comunicação, os meios de expressão da identidade são inadequados, o que impossibilita o controlo estratégico da imagem, deixando a organização exposta às perceções dos *stakeholders*, sem capacidade de intervenção (Colnago, 2006, p.108). A imagem define-se como o reflexo da

identidade, traduzida nas percepções que os *stakeholders* formam sobre a empresa. E, se tiver um caráter forte, torna-se um fator de decisão no momento de compra de um produto/serviço (Nunes, 2007, p.36).

Embora os conceitos de identidade, imagem e reputação sejam distintos, existe uma forte relação entre estes. A identidade e a imagem são conceitos emergentes e efémeros, enquanto a reputação é uma noção estratégica consolidada ao longo do tempo. Segundo Dário Nunes (2007, p.39-40), a identidade corresponde às características internas e distintivas que permanecem com o tempo, o conceito de imagem representa as percepções criadas pelos indivíduos sobre a empresa e os seus produtos/serviços, por fim, a reputação surge como a avaliação e opinião dos *stakeholders* de uma organização, fundamentada nas ações passadas e presentes da empresa e construída ao longo do tempo. Desta forma, podemos afirmar que a imagem é mutável e adapta-se à representação da corporação, por outro lado, a reputação é relativamente estável e resulta da acumulação de múltiplas percepções estabelecidas ao longo de um período de tempo (Rindova, 1998, *apud* Nunes, 2007, p.40).

A estabilidade da reputação atribui-lhe valor porque protege a empresa de reações negativas imediatas numa situação de ameaça à imagem institucional, daí que a construção da reputação seja um processo demorado que requer consistência nas ações organizacionais. A reputação advém, então, da identidade e imagem da organização, na medida em que:

“A identidade é comunicada para os stakeholders, por meio da sua missão, visão, valores, marca e slogans, essa identidade começa a ser internalizada na mente desses públicos para formar uma imagem da organização ou de seus produtos. As múltiplas imagens formadas ao longo do tempo permitem-lhes fazer avaliações e ter uma opinião a respeito da organização. A reputação nada mais é do que a síntese de opiniões dos diversos stakeholders a respeito da empresa.” (Nunes, 2007, p.40).

Num ambiente lotado de informações, a reputação é reconhecida como uma das poucas formas das organizações serem vistas, tornando-se cada vez mais importante para criar e manter uma vantagem competitiva no mercado. Ao ocupar uma posição de destaque nas empresas, a reputação exige uma gestão planeada para cumprir com os objetivos empresariais. Assim, na definição da estratégia, é fundamental avaliar se as percepções dos *stakeholders* estão alinhadas com a realidade da organização e, caso estas se desencontrem, a corporação deve agir para melhorar a sua realidade e evitar possíveis riscos na reputação, através do fortalecimento e investimento na comunicação (Nunes, 2007, p.42). No entanto, as empresas possuem um

controle limitado da reputação e devem, por isso, gerir eficazmente o seu papel dentro desse contexto. Criar meios de monitorização e de resposta imediata ao público é um processo importante para estruturar a imagem da empresa, analisar os dados obtidos e melhorar a formação da reputação (Iasbeck, 2007, p.95).

A comunicação, como foi possível observar, alimenta a reputação. As ações comunicacionais e o modo como são divulgadas, têm o poder de construir (ou destruir) a reputação. Todavia, esta “só será eficiente se for reconhecida e sustentada pela alta administração como uma área estratégica para a gestão da organização e alinhada aos objetivos e metas organizacionais” (Almeida, 2005, *apud* Nunes, 2007, p.50). Ou seja, é necessário alinhar a comunicação com a estratégia organizacional. O papel da comunicação dentro das organizações permite, então, desenvolver e sustentar a reputação, fortalecendo as relações com os públicos de interesse, criando vantagem competitiva no mercado e orientando as perceções que os *stakeholders* formam (Nunes, 2007, p.50). Para Fombrun e Van Riel (2004, *apud* Nunes, 2007, p.51), existem seis dimensões (visibilidade, ‘distintividade’, autenticidade, transparência, consistência e ‘responsividade’) que demonstram a importância da comunicação e das suas características no processo de construção e manutenção da reputação.

No mundo contemporâneo, as empresas não podem permanecer isoladas, já que não existe reputação sem **visibilidade**, que corresponde à primeira dimensão apresentada pelos autores mencionados em cima. Ser visível é uma condição para todas as outras propriedades, uma vez que, através da comunicação, há um aumento da perceção dos *stakeholders* relativamente à organização. A importância da visibilidade assenta na familiaridade da empresa, ou seja, “quanto mais familiar a empresa for para o público, melhor o público a avaliará” (Nunes, 2007, p.52).

Outro dos atributos da comunicação, segundo Fombrun e Van Riel (2004, *apud* Nunes, 2007, p.51), é o que os autores denominam de ‘**distintividade**’ e que se refere à posição distinta que a empresa ocupa aos olhos dos seus públicos de interesse (Nunes, 2007, p.53). Fortemente ligada a esta característica, encontramos a **autenticidade** que defende uma reputação forte, construída por uma atuação autêntica da empresa perante os *stakeholders*, através de ações corretas e consistentes durante um longo período de tempo (Nunes, 2007, p.54), ou seja, os comportamentos corretos de uma empresa ao longo dos anos confirma a sua atuação como autêntica para o público-alvo, que lhe atribui confiança.

A **transparência** é uma das dimensões abordadas anteriormente, bastante utilizada na defesa da reputação. Atualmente, as organizações têm sido pressionadas para serem mais transparentes nas ações comunicacionais, “os *stakeholders* internos e externos não esperam somente terem acesso irrestrito sobre as informações corporativas, mas também exigem que as organizações se responsabilizem por suas escolhas estratégicas” (Christensen, 2002, *apud* Nunes, 2007, p.55). A responsabilização pelos atos organizacionais, consciencializam as empresas e obrigam à estruturação de planos comunicativos que expressem as mensagens de forma transparente e verdadeira, levando os utilizadores a confiar nos conteúdos divulgados.

Para além das propriedades já mencionadas, uma das mais importantes na manutenção da reputação é a **consistência**, alcançada quando as informações corporativas tiverem coerência completa entre si (Nunes, 2007, p.55). Desta forma, “expressões consistentes aumentam a certeza do público de que as características da identidade expressa é realmente algo intrínseco da empresa” (Halderen & Van Riel, 2006, *apud* Nunes, 2007, p.55), ou seja, é necessário existir consistência entre o que se comunica e as ações efetuadas, evitando mensagens contraditórias, discursos distintos do que se pratica e ações isoladas que demonstrem inconsistências facilmente testemunhadas pelos públicos-alvo (Almeida, 2005, *apud* Nunes, 2007, p.55). Como Kaplan e Haenlein (2010, *apud* Dolle, 2014, p.6) declaram, “*one goal of communication is the resolution of ambiguity and reduction of uncertainty, and nothing is more confusing than contradicting messages across different channels*”.

Por último, os autores destacam a ‘**responsividade**’. Esta dimensão reflete a existência da comunicação responsiva que divulga a informação antes que seja solicitada pelos *stakeholders* (Nunes, 2007, p.56), antecipando as questões. A ‘responsividade’ permite à organização demonstrar um maior controlo nos cenários de ameaça à reputação e preparação para saber como reagir perante crises reputacionais.

“Uma crise empresarial significa algum problema ou rutura nos negócios que gera reações negativas nos stakeholders, podendo causar impacto nas finanças da organização e na habilidade de desempenhar suas funções.” (Nunes, 2007, p.59).

4.3. O Papel que as Organizações desempenham na Gestão da Reputação nas Redes Sociais

Com o surgimento do ambiente digital, cresce a tendência dos danos na reputação. Uma crise reputacional mal gerida, pode resultar em danos irreparáveis à reputação e provocar a destruição de um dos seus principais pilares – a confiança dos *stakeholders* (Almeida, 2005, *apud* Nunes, 2007, p.58) -, afetando diretamente a credibilidade da organização. Recorrer à comunicação honesta, transparente e responsiva é a melhor estratégia para restaurar a reputação e recuperar a imagem institucional, demonstrando uma forte liderança (Nunes, 2007, p.60).

“Communication about brands happens, with or without permission of the firms in question. It is now up to firms to decide if they want to get serious about social media and participate in this communication, or continue to ignore it. Both have a tremendous impact.” (Kietzmann, 2011, *apud* Dolle, 2014, p.2).

As redes sociais, cada vez mais, assumem um papel ativo na vida quotidiana da sociedade. Estas converteram a *internet* numa plataforma de influência, cujo conteúdo negativo tem capacidade para criar imagens, também, negativas, difíceis de gerir e com possibilidade de orientar para danos na reputação. Os ataques no meio digital são bastante frequentes, por isso, as empresas devem atribuir grande importância às estratégias de gestão da reputação *online*, durante a sua estruturação e aplicação.

A ascensão das redes sociais e a integração das organizações neste meio, obrigam a gestão reputacional a englobar o espaço *online* e as suas características e possíveis consequências. Enquanto, anteriormente, era possível defender a reputação através do controlo da informação disponível sobre a empresa, atualmente, as organizações não possuem métodos para antecipar crises de reputação. Assim, é importante organizar e realizar uma gestão efetiva da reputação no *online*, defendendo e protegendo as organizações de ameaças nas redes sociais.

A gestão adequada da reputação *online*, segundo Robbin Dolle (2014, p.4), pode ser dividida em três fases: a prevenção, que ocorre antes das ameaças; a reação perante a crise, correspondendo à estratégia adotada pela empresa; e, por fim, a aprendizagem e avaliação da gestão reputacional, após a crise.

A primeira fase (**prevenção**) é a mais importante, uma vez que dita o modo como a organização atua no ambiente digital, protegendo a sua reputação e evitando danos à mesma. Desta forma, as empresas devem escutar os clientes e atentar no que estes consideram como interessante para criar conteúdos novos que atinjam as suas expectativas, contribuindo para estabelecer uma relação de lealdade com os *stakeholders* que pode auxiliar no despoletar de uma crise, já que os clientes concedem, mais depressa, o benefício da dúvida à empresa (Dolle, 2014, p.5). A construção deste relacionamento está bastante vinculada à capacidade da corporação em melhorar a experiência do cliente e do serviço que lhe é prestado, por isso, todas as interações entre o público-alvo e a empresa produzem a perceção positiva ou negativa na mente dos *stakeholders* (Dolle, 2014, p.5). Prestar serviços de boa qualidade, abrange a resolução dos problemas que surgem, respondendo às questões dos clientes de modo adequado que, a longo prazo, constrói uma reputação favorável e formula um resultado positivo no valor das empresas no mercado (Dolle, 2014, p.5). Já que, para Robbin Dolle (2014, p.5), “*customer experience has become one of the few sources of differentiation, and is therefore also one of the remaining sources of sustainable competitive advantage*”.

Existe uma ligação evidente entre o pobre atendimento ao público e a posterior retaliação nas redes sociais. Esta ameaça pode ser prevenida se as empresas prestarem mais atenção à estratégia a ser implementada, empenhando-se na criação de diálogo, na transparência da informação transmitida (mesmo que não seja a desejada pelo cliente) e alinhando o comportamento da organização com a sua respetiva imagem institucional perante os *stakeholders* (Dolle, 2014, p.5-6). É, também, impertinente que as empresas tenham disponível um plano de atuação já estruturado que seja utilizado como referência perante uma crise de reputação, assim como uma presença constante nas redes sociais (Dolle, 2014, p.6), através da monitorização, que permita vigiar continuamente o que é dito sobre a organização para uma melhor preparação face a possíveis danos reputacionais.

A segunda etapa corresponde à **reação** das empresas perante uma crise de reputação. Neste cenário, as organizações necessitam, e devem, reforçar a sua posição e esclarecer a mensagem que desejam transmitir. Desta forma, existem diversos modelos de reação que as empresas podem adotar, como proibir as interações dos clientes ou, até mesmo, eliminar os comentários, podem, também, optar por não reagir de todo ou contra-atacar as alegações (Dolle, 2014, p.7-8). Todavia, estes métodos não defendem a reputação e aumentam a probabilidade de agravar os danos de uma empresa já fragilizada pelos ataques.

A estratégia mais adequada decorre ao admitir os problemas que originaram o ataque, negociando com o indivíduo. As organizações devem, assim, interagir e iniciar o diálogo com os utilizadores, procurando compreender o motivo da crítica (Dolle, 2014, p.7). Rapidamente, durante este processo, *“the noise of the attack has to be reduced to a manageable level and the company has to keep the bad news off the different Social Media platforms”* (Gillin & Gianforte, 2012, *apud* Dolle, 2014, p.7), movendo a conversa do espaço público para o espaço privado. No decorrer desta fase, é fundamental transmitir mensagens verdadeiras, com transparência, e corrigir qualquer tipo de informações falsas que circulem, uma vez que tudo o que a empresa comunicar é partilhado (Dolle, 2014, p.8). A organização deve, principalmente, reconhecer os seus erros e demonstrar vontade em melhorar nos aspetos criticados (Dolle, 2014, p.8).

Por fim, a última fase representa a **aprendizagem** e **avaliação**. Nesta etapa, a empresa deve avaliar a sua atuação perante a crise reputacional (através da análise das fases anteriores) e procurar os âmbitos da ação organizacional que podem ser melhorados, alterando o comportamento da própria organização. Essas mudanças devem ser instituídas, principalmente, na fase de prevenção que irá proteger a reputação de modo mais eficiente no futuro (Dolle, 2014, p.9).

Repensar a gestão da reputação *online* e melhorar a atuação empresarial dentro das redes sociais é a melhor solução para evitar possíveis ataques às organizações. Como Robbin Dolle (2014, p.9) defende, *“an effective online reputation management is of great value, because a well-performing online reputation management is necessary in order to defend companies of reputation damage on Social Media”*.

O sucesso das empresas está dependente da sua reputação, que consiste na avaliação das ações organizacionais e comunicativas pelos *stakeholders*, ao longo do tempo. Pelo que, a principal estratégia tem de ser focada nos públicos-alvo e na conquista da sua confiança. Porém, é uma confiança frágil e qualquer adversidade pode mudar a postura do consumidor relativamente à empresa e ao seu produto/serviço, originando as crises de reputação (Terra, 2008, p.3). Estas são mais difíceis de recuperar do que a sua construção, manutenção e proteção.

Assim, as organizações devem, desde o início, monitorizar e proteger a sua reputação, escutando os *stakeholders* e adaptando as suas ações organizacionais e comunicacionais ao melhor modelo de gestão, prevenindo danos reputacionais irreversíveis. Com a ascensão das redes sociais, as organizações devem adotar características do *online* e procurar moldar a sua comunicação a este espaço, assumindo a responsabilidade pelas suas ações de forma verdadeira e

transparente. Só assim é possível adquirir credibilidade perante os públicos de interesse e uma posição vantajosa no mercado, face aos concorrentes.

2ª PARTE

5. LPM Comunicação: 35 Anos de História

A gestão de reputação é o suporte primordial das agências de Comunicação e de Relações Públicas, que permite delinear o comportamento a adotar no ambiente digital perante as ameaças e desafios do espaço *online*. Dentro deste cenário surge a **LPM Comunicação** como empresa pioneira no setor, autonomando-se *‘The House of PR’*. Fundada em 1986 por Luís Paixão Martins, cujas iniciais compõem o nome da empresa, a LPM desenvolveu, durante os anos, metodologias para o aconselhamento estratégico dos clientes, orientando os seus serviços para a área de Relações Públicas e da Comunicação (LPM, 2021).

Esta agência engloba inúmeras equipas de consultores e especialistas nos diversos âmbitos que o campo da Comunicação integra, acompanhando diariamente os clientes de múltiplos setores de atividade (figura 3).

“Trabalhamos diariamente e de forma continuada com centenas de projetos. A dimensão das nossas equipas permite-nos acumular e partilhar conhecimento. A circunstância de acompanharmos número tão elevado de clientes não nos impede de acompanhar cada um deles com a máxima atenção em resultado da metodologia que utilizamos, com equipas focadas, motivadas e disponíveis.” (LPM, 2021).



Figura 3. - Clientes da LPM Comunicação.
(Fonte: LPM Comunicação)

Enquanto empresa dedicada às Relações Públicas, a LPM abrange múltiplas funções e competências, nas quais se incluem:

Conselho Estratégico de Comunicação – O Conselho Estratégico de Comunicação é um serviço que integra a Assessoria Mediática e a Gestão de Crise, dedicando-se a desenvolver iniciativas para uma comunicação favorável através da gestão profissional das relações com os públicos (LPM, 2021).

Public Affairs – Para promover o *engagement* com os respetivos *stakeholders*, a LPM dedica um departamento ao acompanhamento da atividade legislativa pública relevante para o cliente (LPM, 2021).

Assessoria Mediática – A Assessoria Mediática pretende promover o cliente perante os públicos, por meio da visibilidade mediática, estimulando o interesse nos serviços e atividades da organização (LPM, 2021).

Redes Sociais & Online Reputation Management – Na LPM desenvolvem-se competências que permitem assimilar experiência na implementação de projetos de monitorização e intervenção globais na *internet*, dedicando-se, ao mesmo tempo, à gestão de redes sociais de diversas organizações e marcas (LPM, 2021).

Virtual Live & On Demand – Nesta unidade, são concebidas plataformas virtuais imersivas, *webinars*, reuniões, conferências e congressos internacionais, recorrendo à videoconferência ou ao estúdio da empresa, o que possibilita uma experiência participativa e de interação (LPM, 2021).

Social People – Com a criação de estratégias e campanhas personalizadas para cada cliente, a LPM impulsiona a relação com os influenciadores digitais adequados a cada projeto (LPM, 2021).

Experiências Interativas & E-learning – Recorrendo às novas tecnologias e ao *storytelling*, esta unidade cria plataformas multimédia que enriquecem as experiências, conteúdos e mensagens de projetos interativos e dos programas *e-learning*, como, por exemplo, a construção do *NewsMuseum* (LPM, 2021).

Comunicação de Crise – Uma crise comunicacional ocorre quando a imagem de uma instituição é atingida negativamente o que, conseqüentemente, pode agravar ou gerar novas crises que danificam a reputação (LPM, 2021). A LPM disponibiliza equipas com experiência para amenizar e resolver este tipo de ocorrências (LPM, 2021).

Media Coaching & Public Speaking – Esta competência assenta num conhecimento profundo do Jornalismo e prepara os representantes de cada instituição que necessitam de exposição, trabalhando a linguagem gestual, capacidade de argumentação e assertividade das mensagens (LPM, 2021).

Design & Visual Hub – Nesta divisão da empresa, coloca-se a criatividade ao serviço do cliente, criando soluções de comunicação e iniciativas produzidas integralmente pela LPM (LPM, 2021).

Vídeo & Broadcasting – A equipa deste departamento encarrega-se da conceção, produção e edição de vídeos para diversos formatos como redes sociais, filmes publicitários, programas televisivos e vídeos corporativos (LPM, 2021).

Engagement com Profissionais de Saúde – Os especialistas desta unidade gerem plataformas exclusivas que se afirmam como os principais veículos de relacionamento entre as sociedades médicas e outras organizações (LPM, 2021).

Media, Conteúdos e Comunidades – Nesta secção da empresa, procuram interligar os interesses das audiências ao discurso das instituições que pretendem desenvolver projetos editoriais como ferramentas de comunicação com os seus públicos (LPM, 2021).

Desenvolvimento Web & Apps – Dentro deste departamento, a LPM cria novas plataformas de comunicação como aplicações e *sites* (LPM, 2021).

Ativação de Marca – A empresa possui uma equipa especializada em Ativação de Marca, atribuindo poder às marcas nas relações que estabelecem com o público. A intervenção ocorre no desenvolvimento de *design* gráfico e no acompanhamento da produção e implementação de estratégias (LPM, 2021).

Meetings & Activations – Nesta secção, preparam-se eventos - presenciais, digitais e híbridos - desenvolvidos para diferentes tipos de públicos que podem ser integrados numa estratégia global de Comunicação (LPM, 2021).

Comunicação Interna & Human Sharing – Na LPM, definem-se e implementam-se planos e iniciativas de Comunicação Interna adaptados aos clientes, desenvolvendo campanhas de mobilização e canais de interação bidirecional (LPM, 2021).

A LPM Comunicação é uma consultora exclusivamente portuguesa e independente que pauta a sua atividade na proximidade aos clientes e na inovação de tendências, conhecendo profundamente o meio onde atua e adaptando-se às mudanças constantes da sociedade contemporânea.

Os 35 anos da empresa líder em Portugal, demonstram o caráter inovador e participativo da LPM Comunicação, comprovado pela diversidade de serviços que oferece e pela abordagem e desenvolvimento de novos modelos de atuação. Autocaracterizando-se como ‘aceleradora de tendências’, permanece atualizada nas novas dinâmicas sociais. Dentro deste contexto, surgiu o departamento de *Online Reputation Management*.

5.1. Online Reputation Management (ORM)

Controlar e monitorizar a reputação é um dos grandes desafios atuais que as organizações enfrentam após a sua integração no meio digital. As redes sociais constituem-se como um veículo de inúmeras oportunidades, no entanto, encontram-se na origem do aumento exponencial de risco de ameaça à reputação e imagem institucional. Neste cenário, surge o grupo de trabalho *Online Reputation Management (ORM)* que se encontra dentro do departamento dedicado às Redes Sociais.

A equipa de ORM emerge da necessidade da empresa proteger a reputação dos seus clientes dentro do vasto espaço *online*. Através da monitorização diária de diversas redes sociais das organizações, conseguem afastar o risco de uma ameaça à imagem institucional ou, caso esta já esteja instaurada, promover uma reputação positiva perante os *stakeholders* e intervir na promoção da marca para alcançar a imagem adequada. Com o auxílio de relatórios mensais e da produção de conteúdo interessante, o grupo de trabalho realiza estudos estatísticos para observar se a estratégia aplicada é a mais correta e se os resultados correspondem a uma evolução positiva dentro do cenário organizacional.

No *site* da instituição, encontramos um resumo da atividade deste departamento no âmbito da LPM Comunicação:

“A pergunta já não é só se tem boa imprensa. A pergunta é se tem bom Google. Na LPM desenvolvemos competências em Online Reputation Management que nos permitem ter um know-how aprofundado e experiência na implementação de projetos altamente sofisticados de monitorização e intervenção, de forma global na web e em vários idiomas. É também esta unidade que se dedica à Gestão muito qualificada de mais de 60 páginas de Redes Sociais de diversas marcas e organizações.” (LPM, 2021).

A **gestão da reputação online** é um mecanismo de extrema importância para as organizações que pretendem melhorar a sua atividade nas redes sociais. Através da monitorização e da análise estatística, é possível estruturar estratégias com o objetivo de preservar a imagem institucional. Este conceito é fundamental para a equipa de ORM orientar a sua ação e prestar o melhor serviço possível aos clientes, protegendo a reputação e evoluindo dentro do ambiente digital.

6. *Online Reputation Management*: Gerir e Destacar a Pegada Digital

A área de Relações Públicas e da Comunicação orienta-se, cada vez mais, para o espaço virtual. Neste contexto, o trabalho desenvolvido na LPM Comunicação migra, diretamente, para as redes sociais, nas quais se desenvolvem estratégias para regular o comportamento deste setor no ambiente digital. Por conseguinte, foi criado um grupo de trabalho dedicado à gestão da reputação *online*, denominado *Online Reputation Management* (ORM).

O presente relatório destina-se a apresentar as atividades realizadas no âmbito do estágio curricular na LPM Comunicação, no seio da equipa de ORM, pelo período de três meses (setembro a dezembro de 2020) em horário fixo durante a semana das 9:30 às 18:30.

Tratando-se de uma equipa jovem e dinâmica, a inserção no grupo de trabalho foi rápida e acolhedora. Os meus colegas disponibilizaram-se para ajudar em qualquer tarefa que fosse mais desafiante e procuraram tirar as várias dúvidas que surgiram durante o período de estágio. Apesar de mais ocupada, a minha orientadora empenhou-se a marcar reuniões mensais para discutirmos a minha experiência na empresa e para retirar qualquer dúvida que tivesse. Ao longo do trimestre, assisti às reuniões semanais de equipa que me permitiram apreender mais informações sobre a atuação da ORM e compreender as diferenças no modo de ação nas redes sociais entre os diversos setores de atividade com que colaboram.

Durante os três meses, desempenhei diversas tarefas centradas na manutenção e proteção da reputação das organizações e marcas que colaboram com a LPM Comunicação. O setor de ORM trabalha com empresas de setores variados, desde a cosmética à saúde, pelo que tive a oportunidade de agrupar conhecimentos sobre múltiplas áreas. Através da **monitorização e gestão de redes sociais**, da **produção de conteúdos** e da **elaboração de relatórios**, a equipa desempenha ações que permitem afastar as ameaças à imagem institucional ou, caso já se encontrem instauradas, promover uma reputação positiva perante os *stakeholders*, intervindo na promoção da marca para alcançar a imagem adequada. Assim, adquiri competências orientadas para a gestão efetiva de redes sociais, destacando a importância da monitorização das organizações como veículo de proteção da reputação institucional que, consequentemente, contribui para o crescimento das marcas no ambiente digital.

6.1. Monitorização e Gestão de Redes Sociais

Inicialmente, a primeira semana de estágio serviu, na sua maioria, para me integrar em alguns projetos que estavam a ser desenvolvidos e para me adaptar às tarefas que teria de acompanhar durante os três meses seguintes. Assim, fui introduzida ao projeto de gestão de reputação *online* de uma empresa especializada em cosmética. Embora tenha monitorizado outras marcas, este constitui-se como um dos principais projetos que acompanhei e do qual fiquei responsável de monitorizar as mensagens privadas e os comentários nas redes sociais onde a empresa atuava, respetivamente o Facebook e o Instagram.

Com a manifestação da pandemia do Coronavírus (COVID-19), a empresa deparou-se com dificuldades em dar resposta a todos os pedidos de encomenda. Consequentemente, os clientes insatisfeitos começaram a reportar a situação nas redes sociais, através de comentários negativos (figura 4). O elevado volume de interações com um tom negativo refletiu-se no *rating* da página de Facebook. Ao implementar uma estratégia, a empresa procura incrementar a sua presença *online* e recuperar os danos de reputação resultantes do aumento do número de solicitações a que não foi dada resposta. Assim, para este projeto de gestão *online*, foram apresentadas propostas concretas com vista a melhorar o posicionamento e desempenho da marca nas suas redes sociais e recuperar a confiança dos seguidores.

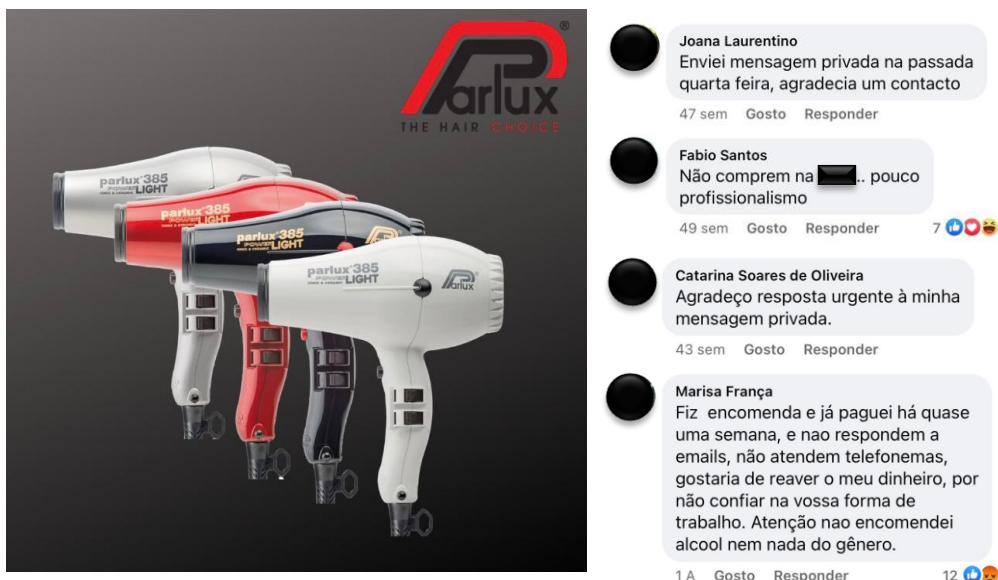


Figura 4. - Comentários deixados pelos clientes numa publicação de 31 de março de 2020 na página de Facebook da empresa de cosmética. (Fonte: Facebook)

Durante os três meses de estágio, o objetivo final consistia em alterar a opinião que os clientes possuíam sobre o fraco atendimento ao público. O trabalho de monitorização era realizado diariamente de manhã e à tarde nas plataformas digitais utilizadas pela empresa, respondendo, primeiramente, aos comentários e de seguida às mensagens privadas. Para este efeito, o grupo de trabalho disponibilizou um documento com a proposta de intervenção que continha a matriz de respostas (figura 5): um manual com ‘respostas-tipo’ para cada situação apresentada pelos utilizadores, ao qual deveria recorrer sempre que tivesse dúvidas, e usado como guia para a equipa responsável pela monitorização, atualizado de forma regular de acordo com a experiência e *feedback* da comunidade.

Pergunta	Resposta padrão para Facebook e Instagram
Comentário negativo relativamente à [REDACTED]	Olá <Nome do utilizador>, obrigado pela partilha da sua opinião, que será tida em consideração. Lamentamos que tenha tido uma experiência negativa/ não tenha uma boa opinião da [REDACTED]. Estamos empenhados em melhorar a experiência dos nossos clientes e em dar resposta atempada a todas as solicitações.
Utilizador partilha experiência negativa	Olá <Nome do utilizador>, obrigado pela partilha da sua opinião, que será tida em consideração. Lamentamos que a situação XXXX não tenha sido do seu agrado. Esperamos continuar a merecer a sua confiança. Estamos seriamente empenhados e a trabalhar para melhorar a experiência dos nossos clientes. Obrigado.

Figura 5. - Exemplos de ‘respostas-padrão’ disponibilizadas pela equipa de ORM a aplicar na monitorização das redes sociais.
(Fonte: LPM Comunicação)

Empregando este modelo de respostas, respondia diariamente aos comentários e mensagens privadas relacionadas, maioritariamente, com a falta de apoio ao cliente e atrasos na entrega das encomendas (figura 6). Quando integrei o projeto, a equipa de ORM já aplicava uma supervisão próxima dos utilizadores. Ainda que, em ambas as plataformas, existisse um elevado número de interações por responder de usuários que exigiam uma resposta rápida, indicando a necessidade da empresa de cosmética praticar um acompanhamento personalizado e próximo dos clientes.



Figura 6. - Exemplos de respostas deixadas nos comentários de clientes numa publicação de 24 de setembro de 2020 na página de Facebook da empresa de cosmética. (Fonte: Facebook)

Tratando-se de uma empresa de encomendas *online*, foi necessário estar em contacto permanente com as responsáveis pela expedição e reserva dos produtos. Desta forma, criou-se um documento na plataforma *Google Docs* que me permitiu enviar questões sobre os prazos das encomendas e reclamações de clientes diretamente para as funcionárias encarregues da empresa, facilitando o processo e acelerando o tempo de resposta aos utilizadores.

Durante os três meses de estágio curricular, a abundância de mensagens e comentários tornava difícil realizar qualquer outra tarefa com a rapidez desejada. Com cerca de 100 interações diárias e situações complicadas de solucionar, a crise *online* impulsionou a quantidade de reclamações o que, conseqüentemente, me levou a dispensar diariamente entre quatro a cinco horas na monitorização de redes sociais. Assim, atribuo um destaque especial a este projeto pelo desafio diário que me proporcionou na tentativa de responder a uma grande quantidade de interações em tempo limitado.

6.2. Produção de Conteúdos

Elaborar conteúdos interessantes para os *stakeholders* é um método bastante importante na definição de estratégias para a gestão de redes sociais. Se as ideias apresentadas forem pertinentes e de fácil compreensão pelos utilizadores, estes têm tendência para partilhar com os outros usuários, fortalecendo e expandindo o alcance da marca e atingindo novos possíveis clientes. A equipa de ORM procura, assim, criar conteúdos para as diversas marcas com que colaboram, atraindo utilizadores pela simplicidade e interesse das publicações. Desta forma, no

desenrolar do trimestre, fiquei encarregue de produzir planos de conteúdo para variados projetos em desenvolvimento. Dentro deste núcleo, criei os *copies*, imagens e *stories* que seriam publicados ao longo do mês seguinte nas redes sociais das organizações (Instagram, Facebook e LinkedIn).

Numa primeira fase, fui apresentada às diversas rúbricas utilizadas frequentemente na produção dos conteúdos. De seguida, estruturava um calendário para determinar os dias da semana em que as publicações seriam agendadas, o que dependia da quantidade de *posts* acordados com o cliente (geralmente entre dois a três conteúdos semanais), e investigava as efemérides mensais a aplicar de acordo com o produto ou serviço promovido nas redes sociais. Após determinar as datas e os temas para cada publicação, recorria à plataforma *Canva* para criar os *designs* e as imagens que, posteriormente, eram enviadas para aprovação do cliente.



Data	Copy	Imagem
#1 15.09	<p>Continuamos a apostar em novas formas de melhorar a experiência dos nossos clientes. Esta semana, vamos implementar um novo sistema de logística que vai agilizar os envios de encomendas e minimizar os erros no processo de preparação. Por este motivo, os prazos de expedição poderão sofrer alterações. Em caso de atraso, entraremos em contacto.</p> <p>Agradecemos, desde já, a sua compreensão e esperamos que continue desse lado: ainda temos muitas novidades para si!</p> <p>██████████</p>	
#2 17.09	<p>Facebook:</p> <p>O final das férias é, muitas vezes, sinónimo de cabelo seco e desnutrido. Com os produtos da marca brasileira @Haskell, especializados na cosmética capilar, o brilho e a nutrição voltam a fazer parte da rotina.</p> <p>Consulte as gamas disponíveis no nosso site:</p> <p>██████████</p> <p>██████████ #haskell</p> <p>Instagram:</p> <p>O final das férias é, muitas vezes, sinónimo de cabelo seco e desnutrido. Com os produtos da marca brasileira @Haskell, especializados na cosmética capilar, o brilho e a nutrição voltam a fazer parte da rotina.</p> <p>Consulte as gamas disponíveis no link da bio.</p> <p>██████████ #haskell</p>	

Figura 7. - Plano de Conteúdos formulado para a empresa de cosmética em setembro de 2020. (Fonte: Elaboração própria no âmbito do Estágio Curricular)

Ocasionalmente, após o *feedback* do cliente, era necessário proceder a alterações, substituindo ou modificando as publicações de acordo com as novas informações. Era, também, frequente a criação de *posts* extra que não se encontravam nas planificações aprovadas.

Ao longo do estágio curricular, tive a oportunidade de participar na produção de conteúdo para diversos projetos associados a múltiplos setores de atividade como: educação e ensino superior; saúde, farmacêuticos e métodos contraceptivos; cosmética e beleza; informação e conhecimento (figura 8). Integrar uma grande diversidade de projetos, permitiu explorar áreas nas quais possuía um fraco domínio e aprofundar as minhas competências em diferentes âmbitos.



Figura 8. - Publicação produzida no âmbito do Estágio Curricular.

(Fonte: Instagram)

Dentro deste contexto, destaco um projeto integrado na área da saúde, no qual fiquei responsável pela criação de publicações durante o período de experiência na LPM Comunicação. As redes sociais (Instagram e Facebook) desta empresa focavam a sua mensagem na desmitificação das enxaquecas (uma doença neurológica crónica), recorrendo a uma componente mais informativa (figura 9). A planificação do conteúdo para esta iniciativa foi mais dinâmica e estimulante comparativamente a outros projetos, uma vez que me concederam liberdade e confiança na definição dos *posts*, assim como no enquadramento e tema geral. Considero importante realçar este projeto por me ter surpreendido na fácil adaptação à temática e pela aprendizagem que adquiri sobre o setor da saúde.



Figura 9. - Publicação produzida no âmbito do Estágio Curricular.
(Fonte: Instagram)

6.3. Elaboração de Relatórios

O departamento de ORM desempenha um papel bastante importante na projeção e planeamento de estratégias a aplicar nas redes sociais. Contudo, para determinar se o método adotado é o mais adequado ao projeto, é necessário analisar e estudar o desempenho das redes sociais e os efeitos que, tanto a produção de conteúdo como a monitorização, exercem nos utilizadores das páginas *online* dos clientes.

Daí ser imperativo a elaboração de relatórios mensais que permitiram compreender como a gestão das redes sociais e a publicação de conteúdo relevante podem influenciar o desempenho de uma página no ambiente digital. Desta forma, elaborei relatórios para diversas áreas de atividade, entre as quais: saúde, informação e aeronáutica. A diversidade de projetos possibilitou um melhor entendimento de como é necessário definir diferentes estratégias para diferentes setores, uma vez que as organizações apenas atuavam nas redes sociais que compreendessem o seu público de interesse. Assim, a atuação no espaço digital dependia do produto ou serviço disponibilizado e, por este motivo, não participavam nas mesmas plataformas virtuais (Instagram, Facebook, Twitter e LinkedIn).

Na elaboração dos relatórios procedia à análise de dados fornecidos pela empresa, após serem extraídos das redes sociais. Em seguida, comparava entre os dados do mês em estudo e do mês anterior, verificando se ocorria um aumento ou diminuição das estatísticas em observação.

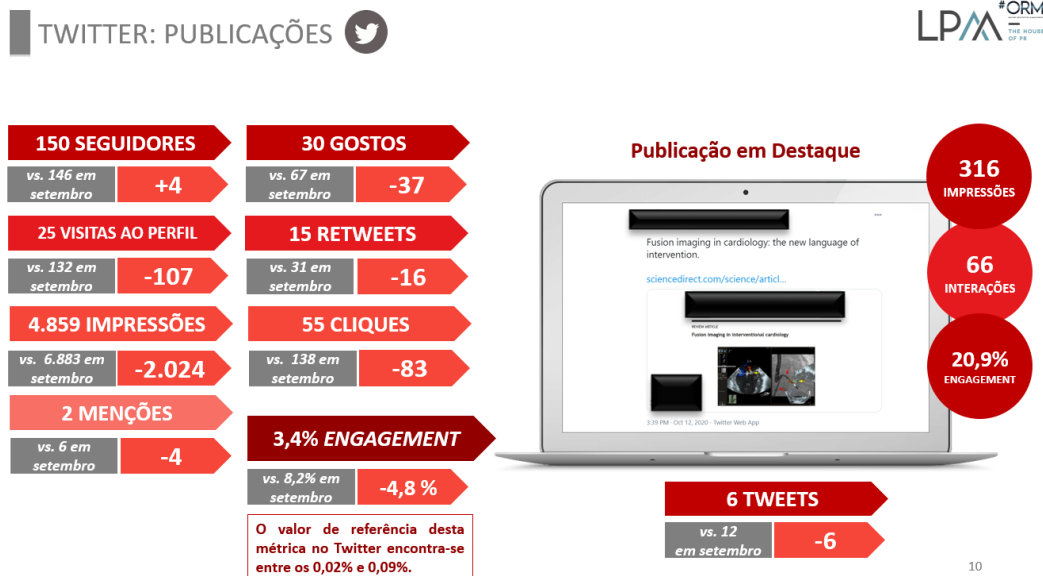


Figura 10. - Recorte de um relatório relativo a empresa do setor da saúde em outubro de 2020. (Fonte: Elaboração própria no âmbito do Estágio Curricular)

Através de gráficos e tabelas era possível confirmar se a organização em análise tinha sofrido alguma alteração nos dados e variáveis como, por exemplo, a redução significativa de publicações (figura 11), que pudesse exercer influência no desempenho das redes sociais e da estratégia em progresso.



Figura 11. - Recorte de um relatório relativo a empresa do setor da aeronáutica em setembro de 2020. (Fonte: Elaboração própria no âmbito do Estágio Curricular)

A elaboração de relatórios foi um elemento fundamental da experiência na LPM Comunicação, uma vez que permitiram um contacto mais próximo com o funcionamento das plataformas digitais. Distingo, dentro desta função, o projeto dedicado ao jornalismo e à produção de notícias para o qual produzi relatórios e analisei o desempenho das respetivas redes sociais (Facebook, Instagram e Twitter). Este projeto foi relevante para o meu percurso pelas dúvidas que surgiram na análise dos dados e na comparação de métricas, já que não possuía experiência no estudo de relatórios focados em plataformas digitais com tanto pormenor e extensão.



Figura 12. - Recorte de um relatório relativo a empresa do setor de informação em setembro de 2020. (Fonte: Elaboração própria no âmbito do Estágio Curricular)

6.4. O Papel da LPM na Gestão da Reputação *Online* das Marcas

Observando os três pilares de atuação da equipa de ORM (monitorização e gestão de redes sociais; produção de conteúdos; elaboração de relatórios), podemos verificar que a LPM Comunicação, enquanto empresa de Relações Públicas e de Comunicação, é responsável por fomentar e manter a relação entre as organizações e os *stakeholders*. Recorrer a estratégias estruturadas para estabelecer uma ligação pessoal com o público de interesse, confere um grande poder ao grupo de trabalho: se o método utilizado não for aplicado de forma adequada, pode gerar uma nova crise de reputação ou agravar as existentes.

A reputação *online* constitui-se, atualmente, como principal ameaça às organizações que participam no ambiente digital. A procura pela sensação de ‘comunidade’ e ‘pertença’ dos utilizadores, obriga a um planeamento estratégico da ação das marcas dentro das redes sociais.

Daí que o posicionamento organizacional dentro do *online* seja uma das variáveis mais importantes para proteger a imagem institucional. É neste cenário que a equipa de ORM atua, definindo estratégias a adotar pelas empresas através de serviços como a monitorização das redes sociais, a produção de conteúdos e, até mesmo, a elaboração de relatórios que permitem classificar a eficácia do plano em desenvolvimento.

O papel da LPM é de extrema importância para a gestão da reputação *online* dos seus colaboradores - monitorizar os comentários e mensagens privadas é um processo exaustivo de moldar as opiniões negativas e transformá-las em críticas positivas que aumentem a posição da marca e protejam a sua imagem institucional. Assim, é possível defender a organização, evitar a formação de crises de reputação e prestar um serviço personalizado aos *stakeholders*, aproximando e estreitando os laços entre estes e a empresa, o que, consequentemente, pode originar a fidelização à marca (Terra, 2008, p.9). Proporcionalmente, na preservação da imagem institucional, devemos realçar a influência que a criação de conteúdos interessantes e agradáveis pode exercer nos utilizadores. Se os usuários partilharem os conteúdos institucionais, transmitem credibilidade à organização e possibilitam o alcance a diferentes níveis de relacionamento (Belloque, 2016, p.147). Uma das técnicas mais utilizada pela equipa de ORM para alcançar novos usuários nas redes sociais, passa pelo apelo à participação dos utilizadores, convidando os *stakeholders* a comentar e partilhar as publicações (figura 13).

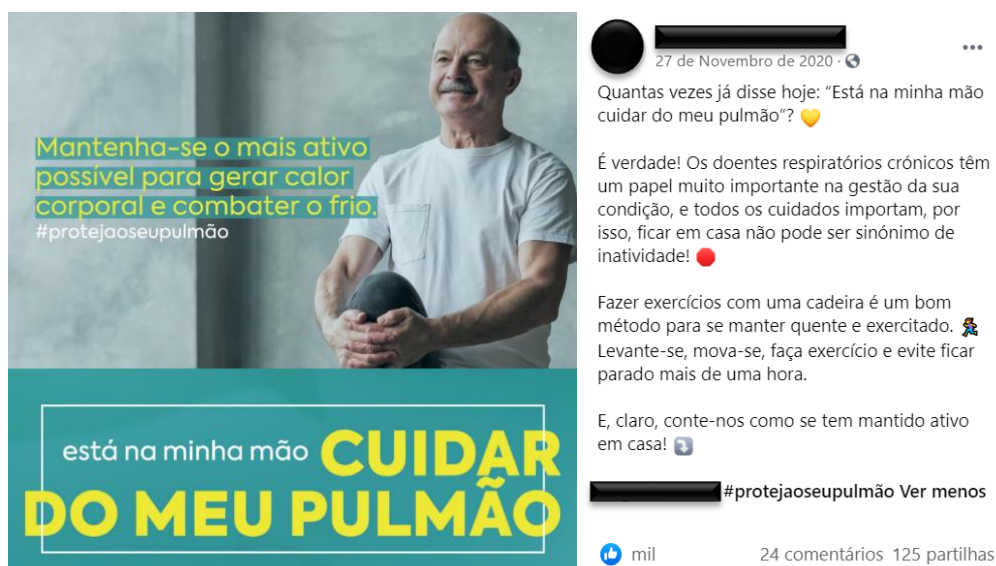


Figura 13. - Publicação produzida no âmbito do Estágio Curricular.

(Fonte: Facebook)

A LPM Comunicação tornou-se, como observámos anteriormente, uma referência no mercado das Relações Públicas e da Comunicação, quer pelas estratégias tradicionais implementadas como pelo recurso a métodos mais recentes na gestão da reputação *online*. A empresa representa, assim, a ligação entre as organizações e o público-alvo, participando como mediadora. Investir na equipa de ORM é atribuir o devido destaque à manutenção da reputação no ambiente virtual que representa o objetivo final das marcas - **uma imagem institucional positiva** e um **público participativo** -, fomentando relações duradoras.

Por conseguinte, a LPM e a equipa de ORM desempenham um papel extremamente necessário no cenário organizacional que, ao integrar o espaço digital, encontra a sua reputação permanentemente ameaçada. Gerir as redes sociais torna-se, assim, cada vez mais conveniente e apropriado para manter relações positivas com as comunidades virtuais e proteger a imagem e reputação institucionais.

Considerações Finais

A atual configuração da sociedade manifestou-se com o surgimento de novas tecnologias, da sua globalização e consequente apropriação para uso individual. Caracterizada pela rápida conexão entre diferentes locais do mundo, a nova ordem social obrigou a sociedade a adaptar a sua estrutura, impulsionando o advento da Sociedade em Rede. O desenvolvimento deste sistema, permite uma maior ligação entre os indivíduos e uma partilha global da informação que, em última instância, reformula e substitui o paradigma comunicacional patente, convertendo-o num novo modelo e alterando as dinâmicas sociais agora determinadas pelo fenómeno da *internet*.

Num ecossistema saturado de intervenientes e bastante competitivo, as organizações necessitam intervir e nortear a sua participação no ambiente digital, recorrendo a estratégias eficientes que destaquem a sua ação das demais empresas. Estas novas configurações exigem uma postura renovada das organizações e dos seus profissionais, que devem atribuir o devido destaque à comunicação como uma área a ser pensada estrategicamente, através da elaboração de planos específicos sobre o modo como deve ser aplicada. A comunicação adquire, assim, uma posição estratégica quando está inserida num plano comunicacional produzido para alcançar os objetivos estabelecidos. O público, por seu lado, exige transparência nas ações comunicacionais da empresa e cobra responsabilidade social das organizações, devido a uma sociedade cada vez mais consciente e vigilante. Desta forma, as corporações devem adotar uma política comunicacional que abranja as exigências e interesses do seu público-alvo. A falta de transparência nos discursos e ações institucionais, pode originar um clima de desconfiança que ameaça a credibilidade da empresa, exaltando a importância de aplicar planos estratégicos de comunicação que reafirmem a posição da organização.

Logo, as organizações deparam-se com um cenário que as obriga a integrar as redes sociais e a participar ativamente neste meio. Esta incorporação no ambiente digital foi acompanhada por estratégias de comunicação que possibilitam a gestão adequada das redes sociais para benefício das empresas. O espaço virtual torna-se, assim, o canal mais apropriado para aplicar estratégias centradas no utilizador/consumidor, influenciando o modo como a empresa é reconhecida perante os clientes. Recorrendo a ferramentas interativas, procura-se estimular a proximidade entre os utilizadores e as empresas que, por sua vez, são incentivadas a considerar as opiniões das comunidades *online* para satisfazer as necessidades dos *stakeholders* e

estabelecer relações de confiança com os consumidores. Participar no cenário *online* tem um grande impacto nas organizações e no modo como estas aplicam as suas decisões estratégicas.

O grande desafio atual da comunicação organizacional encontra-se na construção e manutenção de uma reputação positiva e no desenvolvimento de estratégias de gestão, monitorização e controlo do ambiente *online* de modo a defender as empresas das ameaças que podem surgir nas redes sociais. Apesar de a reputação assumir uma posição de protagonismo dentro da vida empresarial, uma organização deve procurar ser respeitada e despertar confiança, mais do que ser reconhecida publicamente. A verdadeira importância deste conceito assenta no seu poder enquanto influenciador de opiniões e na sua atratividade perante os *stakeholders*, assegurando a vantagem competitiva da organização face à concorrência. Desta forma, as ações comunicativas necessitam considerar a construção de uma reputação positiva na elaboração dos planos estratégicos de modo a contribuírem para a estruturação de uma organização mais apelativa e distinta dos seus concorrentes. Para criar uma imagem sólida e credível, a comunicação deve ser orientada por diretrizes estabelecidas pela organização como informações sérias, verdadeiras e objetivas que transpareçam a identidade da empresa e configurem uma imagem institucional intencional. Assim, é fundamental avaliar se as perceções dos *stakeholders* estão alinhadas com a realidade da organização e, caso estas se desencontrem, a corporação deve melhorar a sua realidade através do fortalecimento e investimento na comunicação. Deste modo, as organizações devem monitorizar e proteger a reputação desde o início, adaptando as suas ações organizacionais e comunicacionais ao melhor modelo de gestão, prevenindo danos reputacionais irreversíveis.

Com base nos três meses de estágio curricular, foi possível estabelecer uma temática para o presente relatório de estágio. As atividades desenvolvidas realçaram a importância da construção de uma reputação positiva dentro das organizações e da manutenção da sua posição no mercado. Através da monitorização constante e da análise estatística, é possível elaborar estratégias que preservem a imagem institucional, protegendo a reputação.

O trabalho desenvolvido na equipa de *Online Reputation Management*, permite afastar as ameaças e produzir uma reputação positiva, intervindo na promoção da marca para alcançar a imagem adequada, recorrendo à monitorização e gestão de redes sociais, à produção de conteúdos e à elaboração de relatórios. Aplicar planos de comunicação estratégicos para estabelecer uma ligação com o público de interesse, confere um grande poder a este grupo de

trabalho, uma vez que, se o método utilizado não for adequado, pode gerar uma nova crise de reputação ou agravar as existentes.

Considerando as tarefas desenvolvidas nesse trimestre, podemos concluir que a equipa de ORM desenvolve um trabalho adequado às necessidades dos clientes e às exigências do mercado. O estágio curricular permitiu compreender a importância da proteção da reputação das empresas, principalmente dentro das plataformas digitais, considerando que é nestas onde os utilizadores comuns obtêm o poder de determinar se a imagem institucional é positiva ou negativa. Investir em equipas como a ORM é atribuir o devido destaque à comunicação e ao poder que exerce dentro das organizações, alcançando o objetivo final de criar uma reputação positiva que fomente relações duradouras.

Bibliografia/Fontes Consultadas

Aula, P. (2010). Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy & Leadership*, 38(6), 43-49. doi: 10.1108/10878571011088069. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878571011088069/full/html>.

Avila, E., Ghisleni, T., & Dellazzana, A. (2007). A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL REALIZADA PELA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO FRANCISCANO. *Disc. Scientia*, 3(1), 114-126. Disponível em: <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/download/1478/1392>.

Bolico da Silva, V. (2018). Marketing digital como ferramenta estratégica e as oportunidades nas redes sociais. *E3*, 2(1), 25-62. doi: 10.29073/e3.v2i1.20. Disponível em: <https://revistas.ponteditora.org/index.php/e3/article/view/20>.

Canavilhas, J. (2014). *Webjornalismo: 7 Características que Marcam a Diferença*. Covilhã: Livros LabCom. Retrieved from <https://livrandante.com.br/2017/03/23/joa%CC%83o-canavilhas-org-webjornalismo-7-caracteristicas-que-marcam-diferenc%CC%A7a/>.

Cardoso, G., Costa, A., Conceição, C., & Gomes, M. (2005). *A Sociedade em Rede em Portugal* (1ª edição). Porto: Campo das Letras. Retrieved from https://www.academia.edu/25303863/A_Sociedade_em_Rede_em_Portugal.

Cardoso, G. (2013). *A Sociedade dos Ecrãs*. Lisboa: Tinta da China. Retrieved from https://www.academia.edu/28222110/Sociedade_dos_Ecr%C3%A3s_Prova_Livro.

Castells, M. (2004). *The Network Society*. Edward Elgar Publishing Limited. Retrieved from https://issuu.com/gfbertini/docs/the_network_society_a_cross_cultural_perspective.

Castells, M., & Cardoso, G. (2005). *A Sociedade em Rede - Do Conhecimento à Acção Política*. Imprensa Nacional - Casa da Moeda. Disponível em: https://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/a_sociedade_em_rede_-_do_conhecimento_a_acao_politica.pdf.

Colnago, C. (2006). *A Comunicação Organizacional como fator determinante para a construção da Imagem Institucional* (Mestre). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Disponível em: <https://tede.pucsp.br/bitstream/handle/1180/1/ADM%20-%20Camila%20K%20Colnago.pdf>.

- Cristina Cintra, F. (2010). Marketing Digital: a era da tecnologia on-line. *Investigação*, 10(1), 6-12. Disponível em: <http://publicacoes.unifran.br/index.php/investigacao/article/view/147>.
- Dolle, R. (2014). *Online Reputation Management* (Licenciatura). University of Twente. Disponível em: https://essay.utwente.nl/66224/1/Dolle%2Cten_BA_MB.pdf.
- Figueira, J. (2017). *A Reputação das Organizações e os Media — Os casos BES e Novo Banco*. Covilhã: LabCom. Disponível em: http://labcom.ubi.pt/ficheiros/201801291117-201715_organizacoesmedia_jfigueira.pdf.
- Iasbeck, L. (2007). Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. *Organicom*, 4(7), 85-97. doi: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138945. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138945>.
- Junqueira, L., & Corá, M. (2016). *Redes Sociais e Intersetorialidade*. São Paulo: Tiki Books. Disponível em: <https://dowbor.org/wp-content/uploads/2013/03/Redes-sociais-e-intersectorialidade-com-capa.pdf>.
- Kunsch, M. (2007). Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. *Signo Y Pensamiento*, 16(51), 38-51. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0120-48232007000200005.
- Kunsch, M. (2014). Organizational Communication: contexts, paradigms and comprehensive conceptualization. *Matrizes*, 8(2), 35-61. doi: 10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/download/90446/93217>.
- Kunsch, M. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 18(33), 13-24. doi: 10.14195/2183-5462_33_1. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/mj/v18n33/v18n33a02.pdf>.
- Lemes, L., & Ghisleni, T. (2013). Marketing Digital: uma estratégia de relacionamento de marca. *XIV Congresso De Ciências Da Comunicação Na Região Sul*. Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/anais/sul2013/resumos/R35-1737-1.pdf>.
- LPM Comunicação. (2021). [Web Page]. Retrieved 13 Abril 2021, from <https://www.lpmcom.pt/>.

- Martins, L. (2015). *Tinha Tudo Para Correr Mal, Memórias de Um Comunicador Acidental* (1ª edição). Lisboa: Chiado Editora. Retrieved from https://www.lpmcom.pt/sites/default/files/tinha-tudo-para-correr-mal_1.pdf.
- Matta, C. (2017). *A comunicação estratégica na gestão da comunicação de crise nas organizações e o papel do profissional de assessoria de imprensa* (Mestre). Universidade Nova de Lisboa. Disponível em: <https://run.unl.pt/handle/10362/24217>.
- Mello, C. (2021). Comunicação organizacional e reputação: alinhando o rumo pelos novos paradigmas da sociedade. Disponível em: http://inovacao.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-23942007000300024&lng=e&nrm=iso.
- Montalvo, R. (2011). Social Media Management. *International Journal Of Management & Information Systems*, 15(3), 91-96. Disponível em: <https://www.clutejournals.com/index.php/IJMIS/article/view/4645>.
- Nunes, D. (2007). *O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO NA CONSTRUÇÃO E SUSTENTAÇÃO DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA: um estudo de caso numa empresa do setor elétrico* (Mestre). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Disponível em: http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_NunesDA_1.pdf.
- Oliveira, R., Gomes Casagrande, Y., & Spinelli, F. (2017). A importância do marketing digital utilizando a influência do comportamento do consumidor. *Revista De Tecnologia Aplicada*, 6(2), 28-39. doi: 10.21714/2237-3713rta2017v6n2p28. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/319224910_A_importancia_do_marketing_digital_utilizando_a_influencia_do_comportamento_do_consumidor.
- Pereira, M. (2014). Comunicação estratégica no contexto organizacional. *Revista Internacional De Ciências*, 4(2), 37-50. doi: 10.12957/ric.2014.7480. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/ric/article/view/7480>.
- Pereira, E. (2015). Comunicação integrada, relações públicas e gestão da reputação em ambientes digitais: uma perspectiva crítica. *Organicom*, 12(22), 198-208. doi: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2015.139278. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139278>.

Pontes, S. (2020). A Dimensão Humana da Comunicação na Era dos Dados: visibilidade, vigilância e um novo papel dos profissionais de comunicação organizacional. *43º Congresso Brasileiro De Ciências Da Comunicação*. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/sis/eventos/2020/resumos/R15-1747-1.pdf>.

Rocha, E., & Moreira Alves, L. (2010). PUBLICIDADE ONLINE: O PODER DAS MÍDIAS E REDES SOCIAIS. *FRAGMENTOS DE CULTURA*, 20(3/4), 221-230. doi: <http://dx.doi.org/10.18224/frag.v20i2.1371>. Disponível em: <http://revistas.pucgoias.edu.br/index.php/fragmentos/article/view/1371>.

Silva, C., & Tessarolo, F. (2016). Influenciadores Digitais e as Redes Sociais Enquanto Plataformas de Mídia. *XXXIX Congresso Brasileiro De Ciências Da Comunicação*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/335207679_Influenciadores_Digitais_e_as_Redessociais_Enquanto_Plataformas_de_Midia.

Terra, C. (2008). COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, INTERNET E REPUTAÇÃO ONLINE. *I Jornada Acadêmica PPGCOM - USP*. Disponível em: <http://carolterra.com.br/artigos/>.

Terra, C. (2009). A comunicação organizacional em tempos de redes sociais online e de usuários-mídia. *XXXII Congresso Brasileiro De Ciências Da Comunicação*. Disponível em: https://www.academia.edu/18590801/A_comunica%C3%A7%C3%A3o_organizacional_em_tempos_de_redes_sociais_online_e_de_usu%C3%A1rios_m%C3%ADdia.

Terra, C. (2009). Usuário-Mídia: o quinto poder. Um estudo sobre as influências do internauta na comunicação organizacional. *III ABRAPCORP 2009*. Disponível em: <http://www.carolterra.com.br/wp-content/uploads/2015/06/Abrapcorp-2009.pdf>.

Terra, C. (2011). O que as organizações precisam fazer para serem bem vistas nas mídias sociais sob a ótica da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas. *V ABRAPCORP Redes Sociais, Comunicação, Organizações*. Disponível em: https://www.academia.edu/18590177/O_que_as_organiza%C3%A7%C3%B5es_precisam_fazer_para_serem_bem_vistas_nas_m%C3%ADdias_sociais_sob_a_%C3%B3tica_da_Comunica%C3%A7%C3%A3o_Organizacional_e_das_Rela%C3%A7%C3%B5es_P%C3%ABlicas.

Thomaz, J., & Brito, E. (2007). Comunicação Corporativa: contribuição para a reputação das organizações. *Organicom*, 4(7), 141-157. doi: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138949. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138949>.