

## Comunicação organizacional e gestão das mídias sociais na perspectiva das agências de comunicação digital<sup>1</sup>

Diego Wander SILVA<sup>2</sup>  
Rudimar BALDISSERA<sup>3</sup>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, RS

**Resumo:** A proposta deste artigo parte das discussões sobre comunicação organizacional, especialmente em ambientes online. Nossos objetivos são: identificar as atividades de gestão e operacionalização de mídias sociais ofertadas pelas agências de comunicação digital; revelar quais são as mídias sociais mais incidentes; e, compreender os formatos de interlocução agência-cliente e responsabilidades decorrentes. As reflexões partem de entrevistas com profissionais que atuam em agências de comunicação digital filiadas à Associação Brasileira de Agentes Digitais (SILVA, 2018). Os resultados revelam um conjunto de atividades desempenhadas e que Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn são as mídias mais incidentes. Quanto aos formatos de trabalho entre agências e clientes, percebemos diferentes níveis de responsabilidade e incidência sobre tomadas de decisão, o que permite estabelecer três “modelos” mais recorrentes.

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

### Pressupostos e motivações da pesquisa

Acreditamos que a comunicação digital é resultado da difusão e ascensão das tecnologias, em tempos marcados por “novas visibilidades”, como nos assegura Thompson (2007). Sob este olhar, o ciberespaço – espaço de comunicação que interconecta globalmente os computadores (LÉVY, 2000) – insere-se cada vez mais nas atividades cotidianas, de modo que as fronteiras entre esse e o mundo físico vêm se diluindo. Ou seja, físico e digital tornam-se noções indissociáveis, o que ganha força com

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XIV Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 42º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Doutor pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). É docente do curso de Relações Públicas da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e coordenador da Assessoria de Comunicação e Representação Institucional da Rede Marista. Membro do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP). E-mail: [diego.wander@pucls.br](mailto:diego.wander@pucls.br)

<sup>3</sup> Doutor em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Professor da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação – Departamento de Comunicação – Curso de Relações Públicas e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Líder do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP) e bolsista produtividade do CNPq. E-mail: [rudimar.baldissera@ufrgs.br](mailto:rudimar.baldissera@ufrgs.br)

---

a perspectiva dos “espaços intersticiais” – “misturas inextricáveis entre os espaços físicos e o ciberespaço, possibilitadas pelas mídias móveis<sup>4</sup>” (LÉVY, 2000, p.99).

Ao nos referirmos às mídias sociais estamos nos dirigindo ao que, no nosso entendimento, materializa a sociedade em rede (CASTELLS, 2005). Optamos por utilizar o termo mídias sociais por compreender que a expressão contempla não apenas as redes sociais, focadas em relacionamento, em troca, mas também as mídias de compartilhamento de vídeos, imagens, que permitem, mas não priorizam, o estabelecimento de uma relação. Elas são entendidas como espaços que viabilizam a virtualização de agrupamentos sociais, de ordem pessoal e/ou profissional, a partir do compartilhamento/proximidade de interesses e valores (MARTELETO, 2001).

Segundo Telles (2011), “várias pessoas confundem os termos redes sociais e mídias sociais, muitas vezes usando-os de forma indistinta”. Para o autor, rede social é uma categoria de mídias sociais, que é um conceito mais abrangente: “são *sites* na internet construídos para permitir a criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informações em diversos formatos” (ibidem, p.19). Denominadas por Recuero (2009) como *sites* de redes sociais, elas figuram de maneira crescente dentre os meios/canais de comunicação/interlocução utilizados pelas organizações para se relacionarem (ou tentarem se relacionar) com seus públicos de interesse.

Com vistas a uma presença significativa e consistente, muitas organizações recorrerem a agências para assessorar o desenvolvimento das práticas nesses espaços. Tendo isso em vista, constituem nossos objetivos: identificar as atividades de gestão e operacionalização de mídias sociais ofertadas pelas agências de comunicação digital; revelar quais são, segundo elas, as mídias mais incidentes; e, compreender os formatos de interlocução agência-cliente e responsabilidades decorrentes. As reflexões são feitas a partir da escuta atenta a um conjunto de profissionais que atuam em agências, conforme procedimentos que descrevemos ao longo do artigo.

### **Características das mídias sociais e presença das organizações**

Para Raigada (2016, p.19, tradução nossa), as mídias sociais se caracterizam como um lugar de encontro e “[...] criam um novo tecido social ‘utópico’ e ‘ucrônico’ pelo

---

<sup>4</sup> Mídias móveis “[...] referem-se a um conjunto de tecnologias que se constituem em um sistema aberto e dinâmico com todas as características dos sistemas complexos: fluxos caóticos, turbulência, instabilidade, mas também emergência, adaptação e auto-organização” (SANTAELLA, 2010, p.151). Essas mídias são os celulares e *smartphones* de última geração, que aliam a possibilidade comunicativa com a conexão em rede, que deixa de ser estática, limitada a PCs e *desktops*.

imediatismo do contato”<sup>5</sup>. Para o autor, a presença das organizações nesses espaços se caracteriza pelo leilão de ofertas de sentido de si, de falas com “o próprio umbigo”. Nessa direção, podem se tornar espaços de autopromoção, distante das noções de troca e diálogo, características das mídias sociais em uma perspectiva individual. Segundo Martino (2015, p.55), os laços têm a tendência de serem menos rígidos nesses espaços. “Em geral, são formados a partir de interesses, temas e valores compartilhados, mas sem a força das instituições e com uma dinâmica de interação específica”.

Sob essa ótica, Thompson (2007) destaca que as mídias digitais permitiram o aumento do fluxo de conteúdos no ciberespaço, de modo que os indivíduos podem criar e disseminar o que for de seu interesse. De acordo com o autor, “[...] dada a natureza da internet, é muito mais difícil controlar o fluxo de conteúdo simbólico dentro dela e, dessa forma, assegurar que as imagens disponíveis são as que eles gostariam de ver circulando” (THOMPSON, 2007, pp.22-23). Para Martino (2015, p.85), “na medida em que [os conteúdos simbólicos] se misturam com a vida e alteram as relações sociais, se articulam também com as possibilidades de ação política nos vários sentidos da palavra, agregando novas dimensões à questão”.

Martino (2015) ressalta ainda que são duas as características basilares das mídias sociais: a “dinâmica” e a “flexibilidade”. A primeira se relaciona à forma de interação entre os participantes e envolve a quantidade e o tipo de conexões realizadas, além de questões como a saída e o acesso de novas pessoas. A segunda se refere à predominante fluidez de vínculos entre os sujeitos, o que se reconfigura a partir das dinâmicas e das características de quem as compõe. O autor ainda comenta que “nas redes (...) conexões são criadas, mantidas e/ou abandonadas a qualquer instante, sem maiores problemas” (MARTINO, 2015, p.57), o que difere de outros agrupamentos humanos caracterizados como mais sólidos e consistentes – em termos de duração, ao menos.

Optamos por investigar aspectos que envolvem as mídias sociais, diante da relevância que assumiram para muitas organizações, enquanto ambientes de relação e de (in)visibilidade. Para Baldissera, Kaufmann e Sartor (2013), elas adquiriram caráter de centralidade na contemporaneidade e são capazes de redimensionar aspectos econômicos, sociais, culturais e psíquicos etc. Dessa forma, os autores alertam que, no contexto atual, “as organizações são desafiadas a reorganizarem-se frente aos novos processos de

---

<sup>5</sup> No original: “*Pero hoy las redes sociales urden un nuevo tejido social ‘utópico’ y ‘ucrónico’ por la inmediatez del contacto*” (RAIGADA, 2016, p.19).

---

construção de visibilidade e imagem-conceito, configuração das relações de poder e formação de opinião” (BALDISSERA; KAUFMANN; SARTOR, 2013, p.11).

As possibilidades dos (des)usos das mídias sociais são diversas. Os públicos e as organizações passam a poder dialogar em condições mais próximas, no que se refere à possibilidade de emitir opiniões e visibilizar discursos, pareceres e impressões (SILVA, 2012). Isso (pres)supõe, no contexto das organizações, tomadas de decisão ponderadas e olhares atentos a oportunidades e periculosidades que podem emergir a partir de interações desencadeadas, ou mesmo pela ausência de trocas. “As mídias sociais, em minutos, conseguem disseminar assuntos que antes se mantinham restritos ou se espalhavam morosamente, o que impõe às organizações olhar estratégico, monitoramento e política de atuação” (SILVA, 2012, p.27). Tal assertiva ganha mais relevância pelo poder de mobilização exponencial que caracteriza as mídias sociais (MARTINO, 2015).

Costa (2016) reforça a ideia de que a distribuição de informações nas mídias sociais contribui para o declínio das falas oficiais das organizações. Destaque que elas – as falas autorizadas, formais – passam a ser tensionadas por outras perspectivas, inclusive contrárias às versões institucionais, o que redimensiona contextos anteriormente mais autoritários e lineares. Criam-se, assim, iniciativas de confronto e de questionamento. É oportuno observar, também, que há crises que se iniciam fora das mídias sociais, mas ganham força nesses espaços. Há outras que surgem nas próprias mídias sociais, motivadas por pessoas que reconhecem o potencial de alcance de fatos que possam ser de interesse dos públicos e, de algum modo, mobilizar a opinião pública. A segunda alternativa vem se intensificando e produzindo desafios às organizações que buscam construir “imagem-conceito”<sup>6</sup> (BALDISSERA, 2008) positiva, favorável e atrativa.

Nestes cenários, as agências de comunicação digital assumem protagonismo. Costumam se posicionar como catalizadoras das práticas adotadas pelas organizações, orientando as iniciativas e formatos/posturas/attitudes nesses espaços. É este aspecto que, em perspectiva dos objetivos deste artigo, motiva ir ao encontro de profissionais que nelas atuam.

### **Procedimentos metodológicos**

Para a produção deste artigo, recorreremos aos dados coletados para o

---

<sup>6</sup> Segundo Baldissera (2008, p.198), “imagem-conceito” pode ser definida como “[...] um constructo simbólico, complexo e sintetizante, de caráter jurídicativo/caracterizante e provisório realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a entidade (algo/alguém), o repertório individual/social, as competências, a cultura, o imaginário, o paradigma, a psique, a história e o contexto estruturado”.

desenvolvimento da tese de doutorado “Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais” (SILVA, 2018). Foram ouvidos dezessete profissionais de quatorze agências de comunicação digital. São diretores das agências e/ou líderes de equipes, responsáveis por áreas como Atendimento, Planejamento, Conteúdo e Criação. Os/as informantes foram ouvidos em entrevistas em profundidade.

Em relação aos critérios de seleção, optamos por envolver as agências associadas à Associação Brasileira dos Agentes Digitais (Abradi) – principal entidade do Brasil com foco em comunicação digital. De 176 agências filiadas, recorreremos às que atenderam aos seguintes requisitos: A) oferta de serviços vinculados às mídias sociais; B) acessibilidade dos pesquisadores; C) disponibilidade e interesse das agências. Ao final, restaram 21 agências, das quais selecionamos 14, para congregar informantes de diferentes portes.

Os três passos recém detalhados nos levaram aos/às informantes envolvidos/as em nossa coleta de dados. Entendemos que estas etapas nos auxiliaram a estabelecer parâmetros adequados para a composição final dos/as profissionais ouvidos/as. No total foram realizadas 14 entrevistas, conforme detalhamos no Quadro 1. Nele, também apresentamos o modo como essas escutas são referenciadas no decorrer das análises. Em três agências, as entrevistas ocorreram com dois profissionais (E10, E12 e E14).

**Quadro 1** – Síntese dos/as entrevistados/as: formação, porte e sede da agência

Entrevistado/a	Formação do/a profissional	Porte	Estado da sede principal da agência <sup>7</sup>
E1	Comunicação Social, hab. Publicidade e Propaganda	Médio	São Paulo
E2	Jornalismo, com Pós-Graduação em Política Internacional	Grande	Rio Grande do Sul
E3	Comunicação Social, hab. Publicidade e Propaganda	Pequeno	São Paulo
E4	<i>Design</i> Gráfico, com Pós-Graduação em <i>Marketing</i>	Médio	São Paulo
E5	Comunicação Social, hab. Jornalismo, com Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Negócios	Grande	Rio Grande do Sul
E6	Comunicação Social, hab. Publicidade e Propaganda	Média	Rio de Janeiro
E7	Tecnologia em Sistemas de Informação	Grande	Santa Catarina
E8	Comunicação Social, hab. Jornalismo, com Pós-Graduação em <i>Marketing</i> Digital	Pequena	São Paulo
E9	Comunicação Social, hab. Jornalismo	Pequena	Santa Catarina
E10	Comunicação Social, hab. Jornalismo (E10-A) e Comunicação Social, hab. Rádio e Televisão (E10-B)	Pequena	São Paulo
E11	Comunicação Social, hab. Jornalismo, com Pós-Graduação em Semiótica	Grande	São Paulo

<sup>7</sup> Optamos por mencionar apenas o Estado, e não a cidade, para preservar o anonimato das agências – o que foi acordado no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Algumas das que foram envolvidas em nosso estudo são as únicas associadas à Abradi em seus municípios. Nesse sentido, mencionar o nome da cidade acabaria por evidenciar quem foi entrevistado/a.

E12	Administração de Empresas (E12-A) e Comunicação Social, hab. Publicidade e Propaganda, com Pós-Graduação em Moda, Atendimento e Redes Sociais (E12-B)	Média	São Paulo
E13	Administração de Empresas	Pequena	São Paulo
E14	Comunicação Social, hab. Publicidade e Propaganda (E14-A) e Comunicação Social, hab. Jornalismo (E14-B)	Grande	Rio Grande do Sul

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Apresentados os procedimentos metodológicos, partimos para os resultados das entrevistas. São três os tópicos detalhados, tendo em vista os propósitos do artigo: A) atividades ofertadas pelas agências de comunicação digital aos assessorados; B) mídias mais incidentes; e, C) formatos de interlocução cliente-agência e responsabilidades decorrentes.

### Atividades de gestão e operacionalização das mídias sociais

Reunimos, no Quadro 2, o conjunto de práticas citadas pelos/as entrevistados/as ao mencionarem quais iniciativas estão contempladas no assessoramento às organizações, designadamente no que envolve as mídias sociais. É relevante observarmos a diversidade de atividades.

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

Atividade		Detalhamento
1	<b>Diagnóstico da presença</b>	Costuma ser mencionado como o primeiro passo de uma agência ao assumir o assessoramento de alguma organização. O enfoque está na captação de fragilidades e oportunidades para a presença nas mídias sociais.
2	<b>Planejamento da presença</b>	É situada como uma fase subsequente ao diagnóstico: uma vez que são identificados os pontos que podem qualificar a presença e a <i>performance</i> , parte-se para o planejamento. Costuma definir os pilares de atuação e as bases que configuram o modo como a organização vai se estabelecer nestes espaços, inclusive quais mídias serão “habitadas” institucionalmente.
3	<b>Desenvolvimento de <i>personas</i> da marca</b>	Com o intuito de qualificar a presença e assertividade das práticas de comunicação nas mídias sociais, a definição de <i>personas</i> se constitui em uma metodologia para definir quem são os públicos prioritários, bem como suas características, a partir do estabelecimento de “perfil(s) típico(s)” de usuários.
4	<b>Planejamento e produção de conteúdo</b>	Envolve a produção de imagens, vídeos e outras possibilidades audiovisuais que são visibilizados nas páginas institucionais. Embora sejam produzidos pelas agências, quem assume a autoria dos conteúdos é a organização.
5	<b>Curadoria de conteúdo</b>	Outro recurso que é adotado por algumas agências é a pesquisa e coleta de conteúdos já existentes, produzidos por outras pessoas ou organizações/agências, e que dialogam com as perspectivas de posicionamento do assessorado. Quando um conteúdo se enquadra nessa característica, as organizações contribuem com a disseminação, publicando nos seus perfis (logo, se associam a esse conteúdo), com o cuidado de creditar a devida autoria. Essa é uma prática recorrente nas mídias sociais.
6	<b>Análise de resultados/indicadores</b>	Este é um serviço que todas as agências que envolvemos em nosso estudo realizam. Consiste na análise sistemática dos resultados diante os objetivos e metas estabelecidos e com os parâmetros do mercado e das organizações concorrentes. Tal dinâmica é

		apresentada como a solução para a avaliação constante do que está sendo produzido e visibilizado.
7	<b>Compra de mídia</b>	As agências indicam que uma das principais atividades que realizam é a aquisição de mídia, diante dos inventários disponíveis nas mídias sociais. Essa atividade ascende diante a queda do alcance orgânico das publicações, o que impulsiona a necessidade de investir (financeiramente) para que os conteúdos sejam “entregues” a mais pessoas.
8	<b>Contratação de influenciadores</b>	Consiste na busca e contratação de pessoas que se mostram relevantes/formadoras de opinião para públicos com os quais uma organização deseja interagir. Logo, são contratadas na tentativa de que promovam, com legitimidade e confiabilidade, produtos e/ou serviços para seus “seguidores”, de modo a “mediar” a relação entre organização e públicos. Há regras e padrões éticos que envolvem essas práticas, acompanhadas pelo Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR).
9	<b>Monitoramento</b>	É uma atividade que envolve o acompanhamento das menções a uma organização ou a algum assunto que incida (ou possa incidir) sobre ela. É realizada com o apoio de sistemas que viabilizam tais mecanismos de busca, através da atenção a palavras-chave previamente definidas. Esta iniciativa está relacionada à prevenção de riscos e à gestão de crises.
10	<b>Treinamentos in-company</b>	Há dois cenários que envolvem essa atividade: A) as agências não assumem a gestão e operacionalização da presença de uma organização nas mídias sociais, mas contribuem a partir de treinamentos com as equipes de comunicação, <i>marketing</i> e/ou atendimento. Os espaços formativos são conduzidos por especialistas, que discorrem prioritariamente sobre pontos de atenção, boas práticas e tendências; e, B) em outros casos, porém, essa atividade é contemplada no escopo de assessoramento e envolve, igualmente, treinamentos com empregados da organização, os quais também são corresponsáveis pela gestão e/ou operacionalização das mídias sociais.
11	<b>Gestão de crises</b>	São iniciativas restritas a situações que envolvem riscos ou efetivamente crises. Nelas, o assessoramento das agências costuma contemplar uma série das atividades nominadas neste quadro, sobretudo produção de conteúdo, monitoramento e suporte a organizações nas demandas de atendimento aos consumidores e outros segmentos de públicos.
12	<b>Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC)</b>	Algumas agências relatam que muitas das necessidades que emergem nas mídias sociais têm características das demandas que provém de SACs. Nesse sentido, as agências ofertam a possibilidade de conduzir esses atendimentos, com profissionais capacitados para responder com agilidade e resolutividade. Quando isso ocorre, geralmente há padrões de conteúdo que orientam os diálogos (ou as tentativas de diálogos). Quando as questões extrapolam o que foi previsto, as agências recorrem às organizações – sobretudo em assuntos de ordem bastante técnica.
13	<b>Inbound marketing</b>	Essa atividade foi descrita por cinco das agências que pesquisamos. Envolve a implementação de uma metodologia que consiste em produzir conteúdo que possa gerar valor a uma organização e captar a atenção de determinado segmento de público. Na sequência, há um conjunto de etapas que desejam conduzir a uma conversão – a qual geralmente consiste na aquisição de um produto ou serviço.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

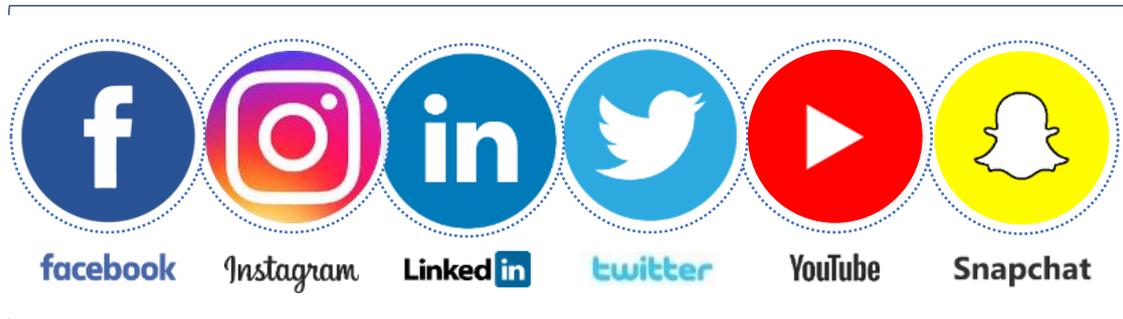
As 13 atividades foram identificadas a partir das respostas dos/as entrevistados/as, mais especificamente quando questionamos sobre quais iniciativas envolviam a gestão e operacionalização da presença das organizações assessoradas, de modo particular na ambiência das mídias sociais. Perceber esse conjunto de possibilidades revela a diversidade de atividades desempenhadas.

### **As mídias sociais mais incidentes**

Quando nos referimos às mídias sociais, estamos falando de um conjunto muito amplo de mídias e alternativas. Por isso, buscamos compreender de que mídias sociais

nossos/as informantes estavam falando. Apresentamos, na Figura 1, as mídias sociais citadas em nosso estudo, a partir dos logotipos que as identificam:

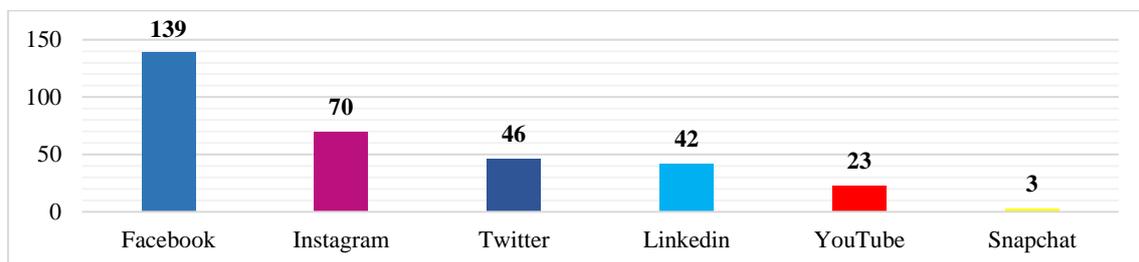
**Figura 1** – Mídias sociais citadas na pesquisa empírica



Fonte: elaborada pelos autores (2019).

São seis as mídias sociais citadas pelos sujeitos que ouvimos. Em termos de volume de menções, Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn são as mais incidentes. Para essa constatação, consideramos o número de vezes em que o nome da mídia social foi mencionado nas entrevistas. O resultado completo pode ser visualizado no Gráfico 1.

**Gráfico 1** – Volume de menções ao nome das mídias sociais



Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Embora não se trate de um estudo quantitativo (essa, sequer, foi a preocupação das nossas entrevistas), acreditamos que esses números ajudem a compreender o quanto de cada mídia se revela nos diálogos. Nesse sentido, muitas das falas partem do escopo e possibilidades existentes no Facebook e pouco sobre o YouTube e, ainda menos, acerca do Snapchat. Evidentemente, esse não é um cálculo preciso e revelador quando descontextualizado do modo como a mídia foi comentada. Por isso, discorreremos a seguir sobre o contexto em que cada uma foi mencionada, para que compreendamos a percepção dos/as informantes. Em alguns momentos, recorreremos às citações diretas das entrevistas, na tentativa de sermos mais precisos.

Como vimos, a mídia social Facebook se destaca como a que predomina nas citações das entrevistas. Observemos alguns relatos que reforçam o destaque/atenção que recebe no comparativo com outras mídias:

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

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

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

A partir desses fragmentos das entrevistas podemos assegurar que, na visão desses sujeitos, o Facebook é a mídia social mais relevante no contexto do assessoramento que realizam. Destacam, também, o potencial analítico do site, uma vez que há uma seção que fornece um conjunto de dados sobre a presença e atuação da organização na mídia. Com isso, afirmam poderem identificar e compreender fragilidades e oportunidades e, por conseguinte, atuar sistematicamente em prol da qualificação da *performance*. No excerto a seguir, percebemos a conexão entre o Facebook e o Instagram que, como vimos, foi a segunda mídia social mais referida:

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

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

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

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

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

Nessa última fala (entrevistado 6), notamos que o Instagram é mencionado enquanto mídia em ascensão, se comparada com o Facebook, em relação ao número de novos usuários. A citação anterior, de E5, evidencia quão trabalhosa parece ser a produção de conteúdo para essa mídia que, por sua característica e pelo nível de exigência/expectativa dos públicos, demanda conteúdo original – ou seja, produzido especificamente para o Instagram.

Dois relatos, de E13 e E4, tecem comparações entre o Instagram e o Twitter, mídia que é a terceira mais recorrente em número de menções:

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

---

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

O Twitter, a partir desses comentários e associações, soa como uma mídia decadente, sobretudo nesse momento, em comparação ao Instagram. Há outros relatos que vão ao encontro dessa perspectiva e sinalizam a queda da relevância dessa mídia:

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

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

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

Então, o viés indicado por esses/as profissionais ratifica o cenário de enfraquecimento da mídia Twitter. Contudo, a última citação destacada, de E1, faz a ressalva de que há negócios que, pela natureza, características e especificidades ainda podem encontrar nela uma alternativa relevante para a presença digital, valendo-se de seus recursos e funcionalidades. Há outros (contra)pontos a observar:

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

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

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

O enfoque de E5 ressalva que um dos motivos para a diluição da presença organizacional digital no Twitter passa pela diminuição da base de usuários. Ainda assim, relata que um cliente usa diariamente essa mídia, a partir de uma necessidade específica de sua atuação relacionada à meteorologia. E11 e E13 comentam que a queda da relevância levou à redução de investimentos pelas agências e organizações nesse *site*, que, hoje, dispõem menos energia na sua gestão e operacionalização, mesmo que mantenham a presença institucional. Isso se reflete na não produção de conteúdo específico para essa mídia e, para E11, na desqualificação do atendimento às solicitações e menções à organização. Em outros momentos, as equipes buscavam responder com mais brevidade, porque os impactos da morosidade pareciam mais incidentes e expressivos. E13 comenta que o Twitter ainda é utilizado para fins de monitoramento, visando a acompanhar as nuances e as percepções dos usuários relacionadas a uma organização ou temática de interesse.

Há, também, sujeitos que apresentam uma perspectiva mais positiva em relação à essa mídia. É o que percebemos nos relatos de E3, E13 e E14-B, destacados a seguir:

---

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

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

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

E14-B apenas menciona que há clientes que utilizam o Twitter dentre o conjunto de mídias sociais. Já E3 comenta que a mídia, atualmente, assume um caráter próximo a outros canais e o compara à TV. O contexto da fala, pelo que percebemos, buscou evidenciar a dimensão informativa atendida por ambas as mídias, que não priorizam as trocas e as possibilidades de diálogo, mas sim a visibilidade de assuntos relevantes que uma organização deseja pautar. Em nossa compreensão, esse viés está relacionado ao trecho subsequente, no qual E13 sinaliza que entende o Twitter, hoje, como um “canal de posicionamento” – de expressão do entendimento da organização sobre algo – e não fundamentalmente de interação, como o percebia há cerca de oito anos.

Conforme destacamos no Gráfico 1, a mídia social LinkedIn foi mencionada de modo significativo em nossas escutas. As falas, geralmente, apontam para a relevância que esse espaço vem conquistando no conjunto das estratégias que incidem sobre/norteiam a presença digital das organizações assessoradas. Alguns relatos assumem esse tom:

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

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

São indicativos, portanto, de um novo olhar sobre essa mídia, que ganha espaço e atenção, segundo nossos/as entrevistados/as. E4 e E11 também abordaram o LinkedIn nas suas falas, destacando um aspecto em comum. Vejamos:

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

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

Na visão deles/as, a rede vem ganhando força, prioritariamente, enquanto espaço de relações profissionais, o que vai ao encontro do modo como se posiciona. Nesse sentido, assume um escopo/enfoque bastante específico e claro no conjunto das estratégias das agências e organizações. E5, por exemplo, destaca que há uma assessorada que assume essa mídia para “dialogar” unicamente com empregados:

---

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

O comentário também indica que há organizações que se valem das funcionalidades do LinkedIn para a prospecção de candidatos/as às vagas que oferta. Uma ressalva de E13, contudo, está na percepção de que as possibilidades de publicidade nessa mídia são caras, o que parece impedir um uso mais expressivo dessas alternativas:

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

Isso, então, impactaria no acesso aos recursos que qualificam a presença no LinkedIn, o que dificulta uma certa “popularização” da mídia – ainda que dentro do escopo profissional ao qual se restringe. De qualquer modo, a expressividade com que foi mencionada nos faz refletir e ficar atentos às estratégias nesse *site*.

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

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

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

Atualmente, o YouTube parece ganhar relevância em função dos YouTubers, que são sujeitos que exercem/parecem exercer influência sobre outras pessoas. Nesse caso, algumas organizações contratam tais pessoas, que potencializam discursos desejados pelas marcas. E4 menciona que:

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

Por fim, vale comentar que a mídia social Snapchat, também mencionada, é referenciada pelo espaço que perdeu após o surgimento do Instagram Stories, funcionalidade do Instagram que comentamos anteriormente. Mesmo assim, compõe as estratégias de presença digital de algumas organizações. O próprio E5 assegura, mais adiante, que ainda tem relevância em demandas que envolvam públicos entre 15 e 24 anos, mas que, de fato, há uma perda de espaço significativa diante o recurso disponibilizado pelo Instagram em 2016.

Essas foram as seis mídias sociais citadas, o que responde ao segundo objetivo do artigo. A seguir, tratamos dos formatos de trabalho entre agência e organizações assessoradas, o que revela diferentes possibilidades de interlocução e graus de responsabilidade.

### Formatos de interlocução agência-cliente e responsabilidades

Em síntese, podemos pensar em três possibilidades de formatos, descritos no Quadro 3. Eles revelam os níveis de incidência e de responsabilidade sobre os caminhos que norteiam as práticas das organizações nessas mídias.

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

Modelo	Agência		Organização (cliente)	
	Responsabilidade sobre as estratégias	Breve detalhamento	Responsabilidade sobre as estratégias	Breve detalhamento
A - Responsabilidade Agência > Organização	<b>Alta</b>	Assume a reflexão sobre a <i>performance</i> e propõe as estratégias.	<b>Média</b>	Delibera decisões, quando precisa ser consultada, ou em situações críticas.
B - Responsabilidade Agência = Organização (ou compartilhada)	<b>Média</b>	Compartilha com o cliente as decisões que envolvem características da presença nas mídias sociais, em nível estratégico.	<b>Média</b>	Compartilha com a agência as decisões que envolvem características da presença nas mídias sociais, em nível estratégico.
C - Responsabilidade Agência < Organização	<b>Baixa</b>	Recebe o direcionamento estratégico dos clientes. Assumem a operacionalização para que as estratégias sejam efetivadas.	<b>Alta</b>	Conduz o planejamento, os modos de atuação e concebe. Assume a reflexão sobre a <i>performance</i> e propõe as estratégias.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Identificamos três “modelos de responsabilidade” das agências e das organizações sobre as estratégias, o que assegura a existência de diferentes perfis e jeitos de atuar: no primeiro, a agência possui alto grau de responsabilidade, enquanto a organização apresenta um nível médio; no segundo, organização e agência dividem as responsabilidades de modo pareado; e, no terceiro, a responsabilidade da agência é baixa e da organização é alta. Apenas no modelo A (responsabilidade Agência > Organização) a agência é definidora dos caminhos adotados.

Essas categorizações evidenciam nuances que assumem relevância quando do entendimento de quem é (mais/menos) decisor sobre as práticas nas mídias sociais.

---

Podemos notar, com essa análise, que as agências que se classificam no modelo A (ou se localizam próximo de) são as que possuem o maior nível de responsabilidade/responsabilização sobre as estratégias das organizações nas mídias sociais.

Naturalmente, os processos não são tão precisos, mas identificamos que o modelo A (responsabilidade Agência > Organização) é o que possui maior incidência dentre os nossos informantes, embora uma mesma agência possa transitar entre os modelos a partir das características de cada contrato e acordo de assessoramento. Nesse modelo (A), as agências são, aparentemente, as grandes catalisadoras das mudanças que envolvem a presença das assessoradas e no atendimento a tendências e boas práticas que conduzam/tendam a conduzir a melhores resultados, a partir dos desejos e horizontes das organizações.

### **Considerações**

Parece-nos que a vantagem de termos recorridos às agências, em nosso estudo, está na capacidade de coletar impressões tão diversas a partir de 17 profissionais. Além disso, destacamos o fato de que, em nossa revisão de literatura, não localizamos estudos que apresentassem estes cenários com precisão. Havia aproximações do objeto, sem esse nível de sistematização.

Acreditamos que os procedimentos metodológicos nos conduziram a realidades diversas, o que possivelmente tenha contribuído para a diversidade de impressões e “jeitos” de atuar. Ter clareza destes aspectos é fundamental, posto que essas mídias vêm assumindo cada vez mais relevância no conjunto das estratégias de comunicação das organizações. Além disso, foi possível compreender que o papel decisor nem sempre é da agência. Em alguns casos, ela não assume o protagonismo em processos decisórios. Os dados também revelaram a diversidade de ações desenvolvidas por essas agências, que acabam se especializando para atender demandas variadas. Talvez isso seja um fator que contribua para termos encontrado profissionais tão diferentes, sobretudo do ponto de vista de formação e trajetória.

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

---

## Referências

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

BALDISSERA, Rudimar; KAUFMANN, C.; SARTOR, Basilio. Relações Públicas, Comunicação Organizacional e TDCI's: entre a visibilidade e a vulnerabilidade. In: MOREIRA, Elisabeth Ruber; PONS, Mônica (Orgs.). **Relações Públicas, tecnologia e públicos**. 1 ed. Santa Cruz do Sul, 2013, v. 1, pp. 10-26.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em Rede**. Trad. Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Editora Paz e Terra S/A, 2005. 698 p.

COSTA, Carlos Victor Costa. *El nuevo poder de los medios sociales y las crisis de reputación corporativa em los entornos digitales*. In: RAIGADA, José Luis Piñuel. FERRET, Jérôme (Orgs.). **e-Reputación. La construcción de la reputación on line y su vulnerabilidad**. 1. ed. Salamanca: *Comunicación Social Ediciones y Publicaciones*, 2016. pp. 63-74.

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

MARTELETO, Regina Maria. **Análise de redes sociais** – aplicação nos estudos de transferência da informação. Brasília, 2001. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ci/v30n1/a09v30n1.pdf>>. Acesso em: 4 abr. 2019.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Teoria das Mídias Digitais: linguagens, ambientes, redes**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014. 291 p.

RAIGADA, José Luis Piñuel. Redes sociales, discursos y crisis de reputación. In: RAIGADA, José Luis Piñuel. FERRET, Jérôme (Orgs.). **e-Reputación. La construcción de la reputación on line y su vulnerabilidad**. 1. ed. Salamanca: *Comunicación Social Ediciones y Publicaciones*, 2016. pp. 19-30.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009. 191p.

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

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

TELLES, André. **A revolução das mídias sociais: cases, conceitos, dicas e ferramentas**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2011. 211 p.

THOMPSON, John B. A nova visibilidade. **Matrizes**, v. 1, n. 2, 2007. Disponível em <<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/MATRIZES/article/viewArticle/5230>>. Acesso em: 4 abr. 2019.