

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
**Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação**  
Bacharelado em Relações Públicas

Luise Macedo Xavier

**COMUNIDADES COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO:  
O CASO DO CLUBE DE LIVROS TAG - EXPERIÊNCIAS LITERÁRIAS**

Porto Alegre

2022

Luise Macedo Xavier

**COMUNIDADES COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO:  
O CASO DO CLUBE DE LIVROS TAG - EXPERIÊNCIAS LITERÁRIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

**Orientador:** Prof. Dr. Diego Wander da Silva

Porto Alegre

2022

## CIP - Catalogação na Publicação

Xavier, Luise  
COMUNIDADES COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO: O  
CASO DO CLUBE DE LIVROS TAG - EXPERIÊNCIAS LITERÁRIAS  
/ Luise Xavier. -- 2022.  
110 f.  
Orientador: Diego Wander da Silva.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade  
de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Relações  
Públicas, Porto Alegre, BR-RS, 2022.

1. Comunicação organizacional. 2. Estratégias de  
relacionamento. 3. Comunidade de marca. 4. Aplicativo.  
5. TAG - Experiências Literárias. I. Wander da Silva,  
Diego, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os  
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

LUISE MACEDO XAVIER

**COMUNIDADES COMO ESTRATÉGIA RELACIONAMENTO: O CASO DO CLUBE  
DE LIVROS TAG - EXPERIÊNCIAS LITERÁRIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul como  
requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em  
Relações Públicas.

**Aprovado em:** Porto Alegre, 29 de setembro de 2022.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Diego Wander da Silva

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Karin Nunes

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elisangela Lasta

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## **AGRADECIMENTOS**

Tenho a sorte de precisar citar aqui muita gente, que lindo foi ter tanto apoio e carinho durante toda essa caminhada.

Muito obrigada pai, mãe e La, por sempre estarem do meu lado, me sinto muito sortuda de ter a família que tenho. Obrigada por terem me possibilitado tanto! Obrigada Tia Faun e Quiquito por me acompanharem em todos os momentos, vocês são um porto seguro para mim!

Nita, te agradeço demais por toda a força, tu me fez ver a importância de me cuidar, tu me inspira demais e tua presença foi fundamental para que eu não desistisse, mesmo em meio à turbulência. Obrigada também à Vó Regina por ter nos acolhido e cuidado com muito amor nessa fase e em tantas outras!

Joaquim, muito obrigada por ter me ajudado a dar o pontapé inicial e por todo apoio durante esse percurso que parecia interminável, ele se tornou mais leve contigo por perto, obrigada pelo carinho e incentivo!

Que feliz que eu fui e como me enche o coração pensar em quantas coisas vivi na Fabico, sem vocês não teria sido a mesma coisa, obrigada por terem feito parte e por dividirem tanto comigo: Jeff, Mp, Vi, João, Gabi, Dé, Ariel e Bela. Gui e Fê, sou feliz demais em ter vocês pertinho! Mila e Na, obrigada por seguirem sempre junto!

Agradeço às professoras e professores que fizeram parte do meu percurso de graduação. Especialmente ao Diego, que me orientou e me apoiou durante todo o desenvolvimento do TCC. À Laura, que foi fundamental para que eu pudesse realizar o projeto da pesquisa, mas, mais do que isso, me ajudou a perceber potencial em mim mesma. Agradeço também às professoras Ana Karin e Elisangela por aceitarem fazer parte dessa etapa final e por dedicarem tempo ao meu trabalho!

*Vida longa ao ensino público, gratuito e de qualidade.*

## RESUMO

O trabalho aborda o relacionamento entre a empresa 'TAG - Experiências Literárias', um clube de assinatura de livros, e seu principal público de interesse, os(as) associados(as) do clube, a partir da análise de uma ambiência em específico, o aplicativo TAG Livros, uma mídia digital exclusiva dos sócios do clube, que se constitui como objeto empírico da pesquisa. O trabalho é guiado pela seguinte pergunta-problema: que dinâmicas relacionais podem ser percebidas no aplicativo TAG Livros a partir dos seus elementos sociotécnicos? O objetivo geral é de compreender as dinâmicas desenvolvidas no aplicativo TAG Livros a fim de apreender os sentidos que circulam nessa ambiência e de inferir sobre seus possíveis impactos no relacionamento entre a TAG e seus associados. O *corpus* da pesquisa é constituído por 577 publicações de associados no aplicativo TAG Livros que foram analisadas a partir da metodologia da análise de conteúdo, nos termos de Bardin (2016). De forma complementar, 115 comentários da TAG foram avaliados a partir da técnica de análise e interpretação (GIL, 2008). Foi possível compreender que o aplicativo extrapola o âmbito das discussões literárias e apresenta aspectos que o caracterizam como uma comunidade de marca. Também identificamos que o aplicativo se constitui como um ambiente de interlocução e de estreitamento do relacionamento entre os associados do clube e a TAG, que disputam sentidos e se beneficiam mutuamente do espaço do aplicativo.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional; Estratégias de relacionamento; Comunidade de marca; Aplicativo; TAG - Experiências Literárias;

## ABSTRACT

The paper approaches the relationship between the company 'TAG - Experiências Literárias', a book subscription club, and its main audience of interest, the club members, from the analysis of a specific ambience, the TAG Livros app, a digital media exclusive to the club members, which constitutes the empirical object of the research. The work is guided by the following question-problem: what relational dynamics can be perceived in the TAG Livros app based on its sociotechnical elements? The general objective is to understand the dynamics developed in the TAG Livros app in order to apprehend the meanings that circulate in this ambience and to infer about its possible impacts on the relationship between TAG and its associates. The corpus of the research consists of 577 publications of associates in the TAG Livros app that were analyzed based on the content analysis methodology, in the terms of Bardin (2016). In a complementary way, 115 TAG comments were evaluated from the analysis and interpretation technique (GIL, 2008). It was possible to understand that the app extrapolates the scope of literary discussions and presents aspects that characterize it as a brand community. We also identified that the application is constituted as an environment of dialogue and closer relationship between the club members and TAG, who dispute meanings and mutually benefit from the application space.

**Keywords:** Organizational communication; Relationship strategies; Brand community; App; TAG - Experiências Literárias;



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Categorias e quantidade de publicações	68
Tabela 2 - Subcategorias com maior % de comentários da TAG	89

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Foto de um kit mensal	50
Figura 2 – Exemplo dos itens que compõem a caixinha	51
Figura 3 – Desempenho financeiro TAG	53
Figura 4 – Seção "Início" do aplicativo	55
Figura 5 – Seção "Cafézinho": publicações da linha do tempo e exemplos de comentários	56
Figura 6 – Aviso de orientação pré-publicação	57
Figura 7 – Opções de denúncia de publicação	57
Figura 8 – Opções de denúncia de publicação	58
Figura 9 – Uma das estantes da seção "Biblioteca" do aplicativo	58
Figura 10 – Progresso de leitura	59
Figura 11 – Alguns dos "quadros" de conteúdo extra publicados pela TAG	60
Figura 12 – Tópicos de discussão na Biblioteca	62
Figura 13 – Comentário da TAG em resposta à publicação 427	72
Figura 14 – Resposta da TAG na publicação da associada com seu bebê	74
Figura 15 – Moedas de aniversário de clube e comentário da TAG	76
Figura 16 – Comentários em resposta a publicação da subcategoria "Chegada no clube"	77
Figura 17 – Resposta da TAG na subcategoria "Feedback negativo"	79
Figura 18 – Comentário da TAG em resposta a dúvida	80
Figura 19 – Comentário da TAG em resposta ao pedido por uma nova moeda	81
Figura 20 – Publicação com sugestão sobre spoiler/comentários de associados e da TAG	83
Figura 21 – Publicação 01 da TAG no Cafézinho	87
Figura 22 – Comentários em resposta ao post 01 da TAG	88
Figura 23 – Publicação 02 da TAG no Cafézinho	88
Quadro 1 - Conteúdos extras produzidos pela TAG como complemento à leitura	60
Quadro 2 - Resumo das seções do aplicativo TAG Livros	64
Quadro 3 - Categorização das publicações	68

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E RELACIONAMENTO EM CONTEXTOS DIGITAIS.....</b>	<b>13</b>
2.1 ENTENDIMENTOS SOBRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	13
2.2 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA PELA PERSPECTIVA RELACIONAL .....	19
2.3 TRANSFORMAÇÕES E IMPACTOS DO CONTEXTO DIGITAL NA RELAÇÃO ORGANIZAÇÃO-PÚBLICOS DE INTERESSE.....	25
<b>3 ESTRATÉGIAS CONTEMPORÂNEAS DE RELACIONAMENTO: COMUNIDADES COMO CAMINHO FÉRTIL.....</b>	<b>29</b>
3.1 PENSANDO A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEA .....	29
3.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: COMUNIDADES COMO CAMINHO FÉRTIL.....	34
3.3 COMUNIDADES DE MARCA.....	39
<b>4 O CLUBE DE LIVROS TAG - EXPERIÊNCIAS LITERÁRIAS.....</b>	<b>47</b>
4.1 ASPECTOS INICIAIS DO PERCURSO METODOLÓGICO .....	47
4.2 DESCRIÇÃO DO OBJETO: O CLUBE DE LIVROS TAG E O APLICATIVO TAG LIVROS.....	48
<b>4.2.1 O aplicativo TAG Livros.....</b>	<b>54</b>
4.3 DETALHES DO ESTUDO EMPÍRICO - O PASSO A PASSO .....	64
4.4 ANÁLISE DAS INTERAÇÕES NO APLICATIVO TAG LIVROS .....	67
4.5 SÍNTESE DOS APRENDIZADOS: OS ELEMENTOS SOCIOTÉCNICOS E OS SENTIDOS PRESENTES EM DINÂMICAS NO APLICATIVO TAG LIVROS.....	90
<b>5 CONSIDERAÇÕES DA PESQUISA.....</b>	<b>96</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE A - TABULAÇÃO DO MATERIAL ANALISADO .....</b>	<b>106</b>
<b>APÊNDICE B - AUTORIZAÇÃO DE REPRODUÇÃO DO CONTEÚDO DO APLICATIVO TAG LIVROS.....</b>	<b>107</b>

## 1 INTRODUÇÃO

É evidente que ter relacionamentos de qualidade com os públicos de interesse é requisito básico para qualquer organização, bem como a humanização desses relacionamentos, que também tem se mostrado como uma demanda cada vez mais exigida. Segundo Túñez-López, Costa-Sánchez e Miguez (2018) estamos na era da participação, em que a capacidade proativa dos sujeitos, a partir das redes sociais digitais, provoca um redirecionamento da comunicação organizacional. Sendo assim, é preciso que as organizações considerem de forma igual os diferentes atores que estão em interação, esses atores constituem o *outro* da relação e são forças que se atualizam e tencionam a partir da produção de sentidos no contexto organizacional (OLIVEIRA e PAULA, 2010).

Para acompanhar essa realidade, as organizações de diversos setores têm investido em estratégias robustas de relacionamento, baseadas em um formato de comunicação mais próximo e interativo, a fim de gerar um estreitamento do vínculo com os públicos (BOARINI, 2016). A empresa TAG - Experiências Literárias é uma delas, a organização se constitui como um clube de assinatura de livros que envia mensalmente um *kit* literário surpresa às casas dos seus associados. A sede da organização fica localizada em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, e foi fundada em 2014 por três jovens recém-graduados em administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Ainda com poucos anos de existência, a empresa conquistou um espaço relevante dentro do mercado no qual se insere e, para além do seu êxito mercadológico, o clube se destaca pelo relacionamento próximo que tem com seus associados.

A partir de observação inicial, foi possível constatar que o clube conta com pelo menos 13 ambientes de comunicação *online* oficiais que têm uma alta frequência de postagens e também um significativo número de seguidores atuantes. Além de sua presença nas mídias digitais, a TAG desenvolveu um aplicativo que opera como uma rede social digital exclusiva para os seus assinantes, que é disponibilizado como um complemento à experiência do clube. Isso aponta que a empresa opera de forma substancial e planejada na construção e na manutenção de uma comunidade de leitores engajada, que está unida, primordialmente, a partir da experiência literária que a organização busca proporcionar (ROSSI, 2018). Foi esse aspecto que despertou nosso interesse e gerou motivação para realizar um estudo que buscasse entender de que forma um ambiente como o do aplicativo se conforma e qual seu impacto para o relacionamento da TAG com os seus associados.

A partir dessa inquietação, o presente trabalho busca responder à seguinte pergunta-problema: que dinâmicas relacionais podem ser percebidas no aplicativo TAG Livros a partir dos seus elementos sociotécnicos? O objetivo geral é de compreender as dinâmicas desenvolvidas no aplicativo TAG Livros a fim de apreender os sentidos que circulam nessa ambiência e de inferir sobre seus possíveis impactos no relacionamento entre a TAG e seus associados. Os objetivos específicos do trabalho são três e estão assim conformados: a) refletir sobre comunicação organizacional e comunicação estratégica no contexto das transformações decorrentes da era digital; b) discutir as conformações de comunidades enquanto estratégia de relacionamento; e, c) analisar as interações no aplicativo TAG Livros com objetivo de apreender os sentidos que circulam nessa ambiência.

Para entendermos o estado atual de conhecimento, pesquisamos em sete bancos de dados<sup>1</sup> sobre as produções acadêmicas referentes ao fenômeno que pretendemos estudar a partir das seguintes palavras-chave: relacionamento, comunicação estratégica, comunidade e TAG - Experiências Literárias. O recorte temporal foi de 5 anos — de 2017 até 2022 — . A partir das buscas foram encontrados 33 trabalhos, apesar de ser uma quantidade considerável de estudos, apenas 2 são voltados para a perspectiva do senso de comunidade. Além disso, constatou-se que uma parcela importante dos trabalhos desenvolvidos nesse campo são da área da administração e contam com uma visão menos voltada para a comunicação organizacional ou estratégica e mais voltada para as ações mercadológicas das organizações. Da totalidade de trabalhos encontrados, cinco dialogam diretamente com o objeto de pesquisa deste projeto, são eles: três artigos "O mercado editorial da curadoria literária: do Círculo do Livro ao modelo da TAG Experiências Literárias" (OLIVEIRA, 2017); "Plataformas digitais como incentivo e promoção da leitura: um estudo de caso sobre a TAG – Experiências Literárias" (FERNANDES, BALTAZAR, 2018); "Memória, ritual e consumo no clube de livros TAG Experiências Literárias"; uma monografia de título "Clube TAG Livros: comunicação de experiências literárias em uma comunidade de leitores" (ROSSI, 2018) e uma dissertação "ATRAVÉS DA TAG E O QUE ALICE ENCONTROU POR LÁ: memória, comunicação e consumo em um clube de livros" (BACEGA, 2019). Percebemos que todos os trabalhos que utilizam a TAG a investigam a partir de um viés mais voltado para a perspectiva literária, vimos aí uma oportunidade de complementar os estudos já desenvolvidos a partir de

---

<sup>1</sup> Bancos de dados utilizados: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações; Banco de Teses e Dissertações da Capes; Repositório Digital da Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Repositório Institucional da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul; Manancial - Repositório Digital da Universidade Federal de Santa Maria; Repositório Digital da Biblioteca da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

um olhar voltado para o relacionamento da organização com seu principal público de interesse: os associados.

Ademais, é importante evidenciar que consideramos o trabalho relevante na medida em que tem como objeto empírico uma organização regional, fundada e localizada em Porto Alegre, que a partir do seu trabalho contribui para atenuação de uma problemática grave do nosso país: o baixo número de leitores<sup>2</sup>. Apesar de atingir apenas uma parte restrita da sociedade — e de, evidentemente, ter seus ganhos particulares como empresa — o clube de livros TAG promove o incentivo da leitura e colabora com o seu alcance. Com isso, favorece o amadurecimento do senso crítico de uma parcela dos cidadãos. Levando em consideração esses aspectos, consideramos oportuno e pertinente desenvolver uma pesquisa que se ancore na realidade da TAG, pois ao passo que valoriza uma empresa regional, também contribui com a sua visibilidade a partir da dimensão acadêmica.

Para a construção dos capítulos de aporte teórico, bem como para a recuperação, a seleção e a organização dos documentos empíricos deste estudo, realizamos pesquisa bibliográfica e pesquisa documental (GIL, 2008). Além disso, como procedimento de análise dos materiais adotamos a metodologia da análise de conteúdo nos termos de Bardin (2016). O *corpus* da pesquisa consiste em publicações *on-line* realizadas no aplicativo TAG Livros durante o período de um mês, de 15 de julho de 2022 a 15 de agosto de 2022. Além disso, como complemento à análise de conteúdo das publicações, analisamos, a partir da técnica de análise e interpretação (GIL, 2008), os comentários da TAG nas publicações do período, totalizando 115 comentários. Também como forma de complementar a análise agregamos alguns comentários de associados que foram considerados relevantes por ilustrarem a dinâmica desenvolvida no aplicativo.

No que tange à organização do estudo, o trabalho é composto de cinco capítulos, sendo que o primeiro deles é o desta introdução. No segundo capítulo, discutimos o conceito de comunicação organizacional sob a perspectiva da complexidade, conforme propõe Baldissera (2009), e da abordagem relacional da comunicação (MAFRA, MARQUES, 2011; OLIVEIRA, DE PAULA, 2010; OLIVEIRA, DE PAULA, MARCHIORI, 2012;

---

<sup>2</sup> Catraca Livre. "O Brasil perdeu, nos últimos quatro anos, mais de 4,6 milhões de leitores, segundo dados da pesquisa Retratos da Leitura no Brasil. De 2015 para 2019, a porcentagem de leitores no Brasil caiu de 56% para 52%. Já os não leitores, ou seja, brasileiros com mais de 5 anos que não leram nenhum livro, nem mesmo em parte, nos últimos três meses, representam 48% da população, o equivalente a cerca de 93 milhões de um total de 193 milhões de brasileiros." Disponível em <<https://catracalivre.com.br/educacao/brasil-perde-46-milhoes-de-leitores-em-quatro-anos/>> Acesso em 15 out. 2020.

SCROFERNEKER; CASTILHOS; AMORIM, 2013;). Também discorremos sobre comunicação estratégica, principalmente a partir da "Nueva Teoría Estratégica" de Pérez (2019) e também em perspectiva relacional, resgatando a teoria da estratégia como prática social (KUNSCH, 2018; OLIVEIRA; DE PAULA, 2010). Por último, refletimos sobre as mudanças nas dinâmicas da comunicação organizacional a partir das transformações decorrentes da revolução digital e seus impactos nas formas de relacionamento entre organizações e públicos de interesse (BALDISSERA, 2017; LASTA, 2017; RUÃO; NEVES; ZILMAR, 2017; SCROFERNEKER; CASTILHO; AMORIM, 2013; OLIVEIRA; DE PAULA; MARCHIORI, 2012).

No terceiro capítulo lançamos olhar para perspectivas que contribuem com o entendimento sobre como as comunidades virtuais podem ser oportunas enquanto estratégia de relacionamento com interlocutores. Para isso, desenvolvemos uma aproximação entre o conceito "comunidade de marca", oriundo da área do Marketing (CASALÓ, FLAVIÁN, GUINALÍU, 2013; CHAVARRÍA e RUIZ, 2012; MUNIZ e O'GUINN, 2001; RUIZ, 2005; VELOUTSOU e MAFE, 2020), e as discussões do campo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas que dão luz à importância do diálogo, da participação e da colaboração na construção de relacionamentos frutíferos e respeitosos, em que destacamos principalmente a perspectiva de Túñez-López e Costa-Sanchez (2016, 2018).

No quarto capítulo, debruçamo-nos sobre o objeto de pesquisa. Tratamos sobre as estratégias metodológicas, a fim de formalizar o caminho percorrido e as técnicas que subsidiam o estudo. Também apresentamos a empresa 'TAG – Experiências Literárias' e descrevemos detalhadamente o aplicativo TAG Livros. Nesta seção analisamos as publicações que compõem o *corpus*. Por fim, propomos uma síntese dos aprendizados.

Dedicamos o último capítulo do trabalho às considerações da pesquisa, momento em que retomamos os objetivos que guiaram o estudo com o intuito de articulá-los com as discussões feitas ao longo do trabalho e também com os resultados da análise realizada. Além disso, discorremos sobre os desafios do percurso e evidenciamos possíveis caminhos para continuação da pesquisa que foi realizada a partir de outras abordagens sobre o tema.

## **2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E RELACIONAMENTO EM CONTEXTOS DIGITAIS**

Neste capítulo abordamos o conceito de comunicação organizacional sob a perspectiva da complexidade, conforme propõe Baldissera (2009), e da abordagem relacional da comunicação (MAFRA; MARQUES, 2011; OLIVEIRA; DE PAULA, 2010; OLIVEIRA; DE PAULA; MARCHIORI, 2012; SCROFERNEKER; CASTILHOS; AMORIM, 2013;). Além disso, discorreremos sobre comunicação estratégica, principalmente a partir da "Nueva Teoría Estratégica" de Pérez (2019) e também em perspectiva relacional, resgatando a teoria da estratégia como prática social (KUNSCH, 2018; OLIVEIRA, DE PAULA, 2010). Por último, abordamos mudanças nas dinâmicas da comunicação organizacional a partir das transformações decorrentes da revolução digital e seus impactos nas formas de relacionamento entre organizações e públicos de interesse (BALDISSERA, 2017; LASTA, 2017; RUÃO; NEVES; ZILMAR, 2017; SCROFERNEKER; CASTILHO; AMORIM, 2013; OLIVEIRA; DE PAULA; MARCHIORI, 2012).

### **2.1 ENTENDIMENTOS SOBRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Durante o século XX, a realidade organizacional tinha como cerne a produção e a eficiência, sendo compreendida como lugar da racionalidade, em que a produtividade imperava e o conhecimento ocupava um lugar subordinado (OLIVEIRA; DE PAULA, 2010). Nesse contexto, "as pessoas eram vistas apenas como parte de um sistema produtivo com fins de lucratividade, sem envolvimento com outras questões organizacionais, além da produção" (OLIVEIRA; DE PAULA, 2010, p. 36). Essa conjuntura se refletia, também, nos estudos da comunicação da época, que consideravam o fenômeno da comunicação a partir de uma abordagem linear e mecanicista.

As teorias no início daquele século "tinham como base analítica, predominantemente, a unidirecionalidade e a transmissão de informações para receptores considerados passivos, pressupondo-se que as assimilavam de acordo com as intenções da emissão" (íbidem). Essas abordagens sustentavam-se a partir do paradigma informacional e da racionalidade, que compreende a comunicação sob a ótica linear, unilateral e sequencial (emissor - mensagem -



receptor). As teorias que se baseiam nessa perspectiva, segundo Figaro (2010), replicam para a comunicação humana as análises utilizadas para compreender fenômenos mecânicos/técnicos. Assim,

[...] a matemática da informação (Wolf, 1992; Mattelart,1997), a cibernética (Wolf, 1992;Mattelart,1997), a hipótese da agulha hipodérmica (Wolf, 1992; DeFleur, Ball-Rokeach,1997), a hipótese dos usos e gratificações (Wolf,1992; DeFleur, Ball-Rokeach,1997) e mesmo a maneira unidirecional como a comunicação é tratada pela Escola de Frankfurt (Bronner, 1997; Mattelart, 1997) afirmam como base analítica o pressuposto de que a comunicação é a emissão de uma mensagem por um emissor, transmitida por meio de um canal até um receptor, que a recebe, a entende e age a partir dela (FIGARO, 2010, p. 1-2).

Essa perspectiva, da comunicação como modelo transmissional, refletia-se nas organizações a partir de práticas que visavam otimizar os processos de trabalho e aumentar a lucratividade. A base centrava-se na "idéia de eficácia e cumprimento de metas por meio de mensagens e meios de comunicação no ambiente interno da organização" (OLIVEIRA; DE PAULA, 2010, p. 38).

Esse campo só passou por transformações nas últimas décadas do século XX e no início do século XXI, quando a sociedade atravessou mudanças importantes, que se refletiram também nos contextos organizacionais. Nesse momento, "as organizações passam a ser estruturadoras do cenário não apenas econômico, como também social e político, assumindo vários papéis do Estado e substituindo instâncias institucionais tradicionais de grupos sociais, família e igreja, entre outros" (OLIVEIRA; DE PAULA, 2010, p. 38).

Inaugura-se com isso um novo cenário que, de acordo com Casali, Marchiori e Reis (2010, p. 180 apud OLIVEIRA; DE PAULA, 2010, p. 38), tem três elementos centrais e estruturadores, são eles: "1) as organizações formais; 2) a comunicação; e, 3) o declínio do paradigma da racionalidade". Sobre esse novo cenário, Scroferneker, Castilho e Amorim (2013, p. 5) afirmam que a comunicação organizacional passou a assumir "[...] uma série de atribuições enquanto atividade profissional, um saber técnico e estratégico a serviço dos objetivos organizacionais".

Essas transformações estão associadas, principalmente, às mudanças geo-político-sociais decorrentes da revolução tecnológica, especialmente no contexto pós Guerra Fria, e também se devem à potencialização das redes sociais digitais com a revolução digital, que redimensionaram as possibilidades de relacionamento, as dinâmicas comunicacionais e também o *modus operandi* da comunicação organizacional (KUNSCH, 2018). À vista disso, a comunicação organizacional

[...] ao longo dos anos, especialmente a partir dos anos 90, deixa de ser apenas

atividade instrumental de caráter transmissivo e puramente técnico, para se firmar como dimensão estratégica capaz de contribuir com a inteligência empresarial e mediar os inúmeros relacionamentos dos quais as organizações dependem cotidianamente (SCROFERNEKER; CASTILHOS; AMORIM, 2013, p. 5).

Complementarmente, Kunsch (2018, p. 17) aponta que, a partir da nova dinâmica de processamento de informações e da comunicação na era digital, tornou-se evidente a "[...] necessidade de se superar a visão meramente mecanicista da comunicação ou sua dimensão apenas instrumental e incorporar uma visão humanista, com aportes conceituais dos paradigmas interpretativo e crítico da comunicação organizacional". Na visão da autora, a comunicação organizacional deve ser vista de forma ampla, holística, complexa e integrada; precisa estar inserida nos processos simbólicos, com foco nos significados dos agentes envolvidos (KUNSCH, 2018). Ainda de acordo com Kunsch (2018), a comunicação organizacional deve ser integrada, o que demanda políticas e decisões que levem em conta as demandas, os interesses e as expectativas dos públicos envolvidos e da sociedade, dando atenção para a questão humana, a fim de agregar valor às organizações e de valorizar as interações, em suas diversas formas de manifestação.

Nessa lógica, fica evidente que o paradigma da racionalidade deixou de ser suficiente para compreender as dinâmicas da comunicação no contexto organizacional: "as exigências de pragmatismo e de controle não conseguem se opor à nova dinâmica da sociedade" e se observa "[...] uma defasagem nas abordagens que consideram a comunicação como instrumento de gestão, uma vez que subestimam o caráter processual e constituinte das relações, bem como a produção e a disputa de sentidos neste espaço" (OLIVEIRA; DE PAULA; MARCHIORI, 2012, p. 5).

Notamos, portanto, a "insuficiência dessa perspectiva para explicar os fenômenos intersubjetivos e socialmente críticos que compõem o cenário contemporâneo das organizações" (MAFRA; MARQUES, 2011, p. 80). Com isso, diferentes abordagens que vão de encontro ao que era proposto pela perspectiva informacional e pelas teorias administrativas da comunicação ganham força. A partir daí, o entendimento sobre a comunicação organizacional se complexifica, e uma multiplicidade de fatores subjetivos e relacionais, antes bastante ignorados, agora entram em pauta e se fazem centrais para o entendimento do campo.

Apesar disso, é importante comentar que para Mafra e Marques (2011, p. 80), há cerca de dez anos, alertavam que a perspectiva clássica/tecnicista ainda reverberava na prática e no modo de pensar da área da comunicação organizacional. Os autores afirmavam que, à época,

os estudos organizacionais ainda tomavam "[...] a comunicação como uma espécie de substância concreta, amalgamada por supostas técnicas capazes de produzir harmonia com os sujeitos e de controlar suas opiniões, seus comportamentos e suas expectativas".

Neste trabalho dedicamo-nos às teorias que propõem analisar a comunicação organizacional a partir de um olhar multidimensional e crítico. Para isso, recorreremos a abordagens que consideram a diversidade e a complexidade das dinâmicas que se realizam e se retroalimentam nesse contexto. Consideramos que "a Comunicação Organizacional implica em compreender as interações, as trocas simbólicas que se desenvolvem a partir de pensamentos e palavras, atos e sentimentos, em espaços e projetos coletivos, portanto em espaços sociais" (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2016).

Posto isto, uma primeira visão a se destacar é a de Scroferneker, Castilhos e Amorim (2013) que propõem pensar as organizações como sistemas complexos permeados por sentidos compartilhados e co-construídos, um universo de realidades que é cotidianamente transformado por pessoas e em/por comunicação. Segundo as autoras, esses sistemas complexos são compostos por múltiplas dimensões, comunicativas e subjetivas. Para elas, a comunicação organizacional é entendida "primeiramente, como uma trama (in)visível de sentidos (VIZER, 2011), que perpassa o cotidiano, os relacionamentos, e (re)tece diariamente os processos organizacionais ao mesmo tempo em que é constantemente (re)tecida pelos sujeitos" (SCROFERNEKER; CASTILHOS; AMORIM, 2013, p. 3).

Em direção similar, Baldissera (2017, p. 72) defende que a comunicação organizacional "não pode ser compreendida como posse da organização, como algo que se localiza aqui ou lá, em um departamento ou outro", visto que para ele "são fluxos de sentidos, de diferentes ordens e qualidades, sobre os quais os sujeitos em interação se exercem para (re)construí-los e disputá-los, em relações 'dialógicas', 'recursivas' e 'hologramáticas' (princípios do paradigma da complexidade, conforme Morin, 2000, 2011)". Em consonância com esse entendimento, é interessante considerarmos que "na contemporaneidade as organizações são compelidas a se reconhecerem como espaços complexos e confrontadas por problemáticas sociais, econômicas, políticas e humanas que evidenciam a incerteza, os conflitos e os riscos" (OLIVEIRA; DE PAULA, 2010, p. 41). Já não é mais possível pensar as organizações "[...] como ambientes de regularidades, pretende-se pensá-las como realidades comunicacionais envoltas em problemáticas associadas às noções de contradições, incertezas, desregulagens, vigilância, dissensos, para não dizer rupturas" (FAUSTO NETO, 2008 apud OLIVEIRA; DE PAULA, 2010, p. 41).

Essas compreensões fazem parte da concepção relacional da comunicação, que "[...] articula os interlocutores, o contexto e os discursos produzidos na interação, no sentido de apreender o fenômeno comunicacional de forma circular e processual, evidenciando sua complexidade" (FRANÇA, 2001; 2012 apud OLIVEIRA; DE PAULA; MARCHIORI, 2012, p. 4). Essa perspectiva considera três dinâmicas como essenciais para pensar os processos de comunicação, são elas: "1) a produção e o compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores; 2) o contexto sobre o qual os sujeitos atuam e do qual recebem os reflexos; e, 3) e os aspectos simbólicos que perpassam essa relação" (ibidem).

Podemos considerar que "o paradigma relacional da comunicação implica no reconhecimento da diversidade de percepções, posições e divergências dos atores da interação, que se manifestam no ambiente organizacional muitas vezes como crítica, resistência, rejeição e silêncio" (OLIVEIRA; DE PAULA, 2010, p. 42). Nessa lógica, a comunicação é entendida como processo social multirreferencial, permeado por atravessamentos simbólicos e contextuais que estão em constante desenvolvimento e que propiciam "a construção de sentidos, renovados a partir de articulações do ato enunciativo", já que "comunicar é sempre da ordem do imprevisto, do contingente" (OLIVEIRA; DE PAULA, 2010, p. 42). Para Mafra e Marques (2011, p. 81)

o ângulo interacional abre e fortalece espaço a uma perspectiva crítica (Deetz, 1992; Mumby, 2010), que toma a comunicação organizacional não somente como instância de instrumentalização/controla, mas, sobretudo, de descontrola; como fenômeno social da imprevisibilidade e do ineditismo; como conformadora tanto de papéis sociais formais quanto de sujeitos inacabados, incompletos, em fluxo interacional ininterrupto; enfim, como âmbito de conflitos, de resistências, de assimetrias, de jogos de poder.

Fica evidente que essa visada se encontra em um lugar oposto ao do paradigma informacional, primeiramente por assumir a comunicação organizacional como um fenômeno social, mas também por compreendê-la como lugar de desequilíbrios, de incertezas, de irregularidades, assumindo as múltiplas possibilidades que podem se desdobrar em um cenário em que há sujeitos em interlocução (BALDISSERA, 2009). Nessa lógica, a organização e os sujeitos a ela vinculados "são considerados atores sociais que efetuam trocas simbólicas e práticas entre si, por meio de discursos e intervenções que vão construir sentidos para os objetivos e políticas institucionais" (OLIVEIRA, 2009 apud MAFRA; MARQUES, 2011, p. 81). Em vista disso, cabe assinalar que a comunicação organizacional

[...] não deve ser vista apenas como "conceito guarda-chuva dos modos de comunicação de qualquer tipo de organização, a soma de todas as comunicações" (Weber, 2009, p. 74), pois sua complexidade reside justamente no fato de possuir

dimensões autorizadas institucionalmente, outras imprevistas e neutralizadas, e ainda outras que irrompem como formas de resistência (MAFRA, MARQUES, 2011, p. 81)

Sobre essas possíveis dimensões, Baldissera (2009) propõe pensá-las a partir da perspectiva da complexidade de Edgar Morin. Na visão do autor, "assumir esse paradigma implica reconhecer que a Comunicação Organizacional não se restringe ao âmbito do organizado, à fala autorizada, aos processos formais, à comunicação da e/ou na organização" (ibidem, p. 117). Para esclarecer de que forma a comunicação no âmbito das organizações extrapola essa fronteira, da fala autorizada e planejada, são propostas três dimensões. A primeira dimensão é a da *organização comunicada*, que se refere especialmente (mas não apenas) àquela comunicação planejada, autorizada e realizada pelas organizações. Neste âmbito, as ações, boa parte das vezes, são direcionadas para o autoelogio da organização, e se desenvolvem a partir de

[...] processos formais e, até, disciplinadores, da fala autorizada; àquilo que a organização seleciona de sua identidade e, por meio de processos comunicacionais (estratégicos ou não), dá visibilidade objetivando retornos de imagem-conceito, legitimidade, capital simbólico (e reconhecimento, vendas, lucros, votos etc.) (BALDISSERA, 2009, p. 118)

A segunda dimensão é a da *organização comunicante* que, a partir de um grau mais complexo, contempla e ultrapassa o âmbito da fala autorizada e "atenta-se para todo processo comunicacional que se atualiza quando, de alguma forma e em algum nível, qualquer sujeito (pessoa, público) estabelecer relação com a organização" (BALDISSERA, 2009, p. 118). Portanto, nessa dimensão, também são considerados como comunicação aqueles processos que se realizam na informalidade, para além dos processos planejados, incluindo os que a organização não tem conhecimento e que, algumas vezes, nem deseja que se desenvolvam. Para Baldissera (2009, p. 118), "[...] essa compreensão permite dar relevo aos processos dialógico-recursivos, pois atenta para a possibilidade e fertilidade de ocorrência de relações comunicacionais que escapam ao planejamento (e ao controle)". Esses processos tensionam e têm potencial de desestabilizar a ordem posta, tendendo a forçar que um movimento de (re)organização aconteça, em diferentes esferas do âmbito organizacional.

A última dimensão proposta é a da *organização falada*, que se refere aos processos de comunicação informal indiretos, que se realizam de forma mais autônoma em relação à organização e que, em um primeiro momento, podem ser entendidos como irrelevantes, mas que precisam ser considerados também como comunicação organizacional. A dimensão da *organização falada* abarca aqueles processos "que se realizam fora do âmbito organizacional

e que dizem respeito à organização" (BALDISSERA, 2009, p. 119), como é o caso da comunicação que ocorre

[...] nos processos que se atualizam entre colegas de trabalho quando, juntos, participam de um jogo de futebol e discorrem sobre a organização; nas manifestações sobre ela que assumem lugar nas relações familiares; nos processos especulativos; e nas conversas sobre a organização que se realizam entre vizinhos e/ou nos grupos de pais na reunião da escola (ibidem, p.119)

No contexto atual, também podemos pensar na comunicação informal que se desenvolve no âmbito das redes sociais digitais, em conversas em grupos de *Whatsapp*, por exemplo, ou então no próprio perfil de consumidores quando relatam sua experiência com uma determinada empresa, recomendando ou desaconselhando que seus amigos, colegas e familiares consumam/contratem determinado produto/serviço. Essas interações também podem ser compreendidas como nuances da *organização falada*.

Portanto, conforme Baldissera, "toda comunicação que, de alguma forma e em algum grau, disser respeito à organização é considerada Comunicação Organizacional" (2009, p. 119). Assim, para o autor (2008, p. 169), a comunicação organizacional é compreendida como "processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais". Fica evidente que pensar a comunicação organizacional a partir da perspectiva da complexidade significa considerar os paradoxos, as contradições, as incertezas, buscando estudar o fenômeno como um todo, compreendendo suas unidades e multiplicidades. Sob esse olhar, a comunicação é compreendida não como um processo linear, em que existem posições fixas (emissor-receptor), mas como um processo multifacetado e atravessado por sentidos e forças que se tensionam das mais variadas formas.

Até aqui discorreremos sobre as compreensões de comunicação organizacional que embasam este estudo. Na sequência, passamos a dissertar sobre comunicação estratégica sob a ótica da perspectiva relacional.

## 2.2 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA PELA PERSPECTIVA RELACIONAL

A compreensão das organizações como realidades comunicacionais, conforme discutido no tópico anterior, suscita a necessidade de que novas concepções sobre estratégia sejam pensadas, visto que já não há espaço para compreender estratégia como uma "escolha

racional e antecipada de um percurso seguro e controlável a ser seguido pelas organizações" (OLIVEIRA e DE PAULA, 2010, p. 43). Para Kusch (2018), as transformações decorrentes da globalização, da revolução tecnológica e da era digital demandam que as organizações reestruturem suas formas de se posicionar e também tenham uma comunicação estrategicamente planejada. Nesse contexto, Oliveira e de Paula (2010, p. 47) ressaltam que "as organizações começam a perceber que não é mais possível controlar os processos estratégicos e comunicacionais, nem deixar de reconhecer que cada interlocutor constrói sentidos para seus discursos e ações". Esse movimento ocorre, pois, conforme ressaltado, a sociedade passou por profundas mudanças e passou a exigir outras compreensões sobre a dinâmica comunicacional. Nesse sentido, as autoras destacam que os

[...] estudos recentes nos campos da administração e da comunicação têm buscado novos referenciais teóricos sobre estratégia, privilegiando a perspectiva relacional, bem como modelos flexíveis de formulação e condução do processo, capazes de contemplar as diferenças e contradições inerentes às interações na sociedade e no âmbito organizacional (OLIVEIRA e DE PAULA, 2010, p. 43).

É a partir dessas abordagens, que tratam o conceito de estratégia a partir de um olhar relacional e complexo, que nos interessa estudar a comunicação estratégica. Dessa maneira, uma primeira perspectiva a ser apresentada é a de Kunsch (2018), que defende a ideia de que pensar sobre comunicação estratégica remete necessariamente a refletir sobre os tensionamentos de poder que estão presentes nas trocas entre atores envolvidos em diferentes contextos, nas esferas públicas e privadas da sociedade; ou seja, é necessário compreender o poder da comunicação. Esse poder, de acordo com Castells (2009 apud KUNSCH, 2018, p. 15), "[...] está no centro da estrutura e da dinâmica da sociedade". Nessa mesma linha de pensamento, Pérez (2008, apud KUNSCH, 2018, p. 16), defende que "a comunicação tem um poder muito superior ao que costumamos conceder a ela, esse poder pode ser 'domado' se atuamos/comunicamos estrategicamente".

Baldissera (2017, p. 72) atenta para o fato de que a "própria noção de organização carrega em si a ideia de poder, pois que o organizar-se não se materializa ao acaso e, sim, para atender algum objetivo comum (por mais simples que seja)". Para ele,

[...] os sujeitos que se articulam em organização, de alguma forma, tendem a transferir ao ente organização algum grau de suas potências, conformando o poder organizacional. Dotada dessas potências, a organização se exerce para que os obstáculos sejam superados e os objetivos atingidos, assim como se exerce sobre os próprios públicos. Nesse sentido, tem-se que o poder é constituinte da organização e, por terem-na dotado de potência, os públicos apresentam certa predisposição a submeterem-se, em algum grau, ao exercício de tal poder (ibidem)

Nessa perspectiva, a reflexão sobre a centralidade da comunicação e o poder que ela exerce nas relações entre os diferentes atores sociais é imprescindível para o entendimento da comunicação em sua perspectiva estratégica. Para que seja possível discutirmos sobre isso, é relevante que seja claro a partir de qual conceito de estratégia estamos partindo. Neste trabalho assumimos a "Nueva Teoría Estratégica", de Pérez (2019), como principal abordagem para pensar a comunicação estratégica. Junto a ela, ancoramos-nos na perspectiva da estratégia como prática social, de Whittington (1996), a partir dos olhares de Oliveira, De Paula e Marchiori (2012).

Segundo Kunsch, a abordagem da "Nueva Teoría Estratégica" (NTE), elaborada por Pérez (2008), "direciona seu foco à teoria da complexidade, defendida pelo pensador e teórico francês Edgard Morin, que tem se apresentado como uma alternativa para a compreensão do cenário que se nos apresenta desde 1980" (KUNSCH, 2018, p. 19). De acordo com a autora, a noção de estratégia proposta por Pérez confronta as abordagens, práticas e visões tradicionais de estratégia que vêm sendo desenvolvidas nas últimas décadas e que a consideram de acordo com uma visão instrumental, principalmente a partir do paradigma administrativo/econômico. A principal crítica de Pérez (2008) está voltada para o fato de essas abordagens entenderem estratégia como mero instrumento, baseando-se em fórmulas e certezas, desconsiderando a perspectiva humana e as incertezas implícitas nas relações. Para explicitar essas críticas, o autor elencou os oito principais problemas que a estratégia enfrenta, são eles: (1) "um forte reduccionismo propiciado por um paradigma inadequado", (2) "uma racionalidade excessiva", (3) "a linearidade do seu pensamento e de seus modelos" (4) "um forte déficit de humanidade", (5) "a artificialidade dos modelos do processo estratégico", (6) "um âmbito limitado (ao militar, ao empresarial/organizacional e ao político)", (7) "uma grande confusão conceitual" e, por último, (8) "uma séria fragilidade teórica" (PÉREZ, 2019, p. 24-25, tradução nossa)<sup>3</sup>. Conforme Pérez (2009), essas são as principais falhas e carências do entendimento clássico sobre estratégia e com base nisso ele propõe uma nova maneira de pensá-la, como tentativa de solucionar os problemas identificados. Para tanto, o autor elabora "[...] 7 mudanças que marcam a diferença entre a NTE e as formulações convencionais em

---

<sup>3</sup> Na língua original, em espanhol: [1º: *Un fuerte reduccionismo propiciado por un paradigma inadecuado* 2º: *Una racionalidad excesiva* 3º: *La linealidad de su pensamiento y de sus modelos* 4º: *Un fuerte déficit de humanidad* 5º: *La artificiosidad de los modelos del proceso estratégico* 6º: *Un ámbito limitado (a lo militar, a los empresarial/organizacional, y a lo político)* 7º: *Una gran confusión conceptual* 8º: *Una seria debilidad teórica*] (PÉREZ, 2019, p. 24-25)



uso" (PÉREZ, 2019, p. 30, tradução nossa)<sup>4</sup>.

A primeira das sete mudanças propõe que se abandone o paradigma antiquado, herdado do século XVII, que provoca um entendimento fragmentado, estático e economicista sobre estratégia, para que se assuma um paradigma atual, o da complexidade, que contribui para uma visão que seja multidimensional, fluida, complexa, e até mesmo caótica (PÉREZ, 2019). A segunda mudança trata da importância de o ser humano ocupar um lugar central na teoria estratégica, nesse sentido, a Nova Teoria convida a enxergar os sujeitos como seres relacionais e como peças-chave para que se tenha uma forma mais real e útil da estratégia (ibidem). Para isso, é necessário também que se assuma uma nova concepção sobre as organizações. A terceira mudança proposta pela NTE refere-se, portanto, à necessidade de abandonar a perspectiva racional, hierárquica, funcionalista e assumir uma concepção de organização que seja sistêmica, inovadora, significativa, além de social e ambientalmente responsável (ibidem). Em conformidade com essa visão, a quarta transformação proposta é a de que haja uma transição da ciência do conflito, para a ciência da articulação, quer dizer, que exista uma articulação das diferentes percepções dos sujeitos, com o intuito de assumir como prática o exercício de se colocar no lugar do outro e de validar a pluralidade de visões. Para tanto, é necessário escuta e diálogo, com o intuito de reorientar posições que parecem ser incompatíveis de volta a um caminho comum (ibidem).

A quinta mudança proposta pela NTE trata de refundar a estratégia a partir da comunicação, com base em uma perspectiva que escolhe o caminho do diálogo, da negociação, da cooperação e do consenso. Isso é, acrescentar aos fatores econômicos já existentes, outros fatores que sejam mais relacionais e intangíveis, direcionando-se para uma transdisciplinaridade que é implícita ao campo da comunicação (PÉREZ, 2019). Já as últimas modificações propostas pela "Nueva Teoria Estratégica" referem-se à renovação nos métodos e nas metodologias de análise estratégica. Segundo Pérez, todas as mudanças descritas acima "[...] dão à NTE a sua especificidade e começam a desenhar a sua nova cartografia" (2019, p. 30, tradução nossa)<sup>5</sup>. Em resumo, de acordo com Scroferneker e Amorim (2014), "a proposta da NTE é entender/compreender as organizações como sistemas complexos que co evoluçionam, nas [com] suas interconexões, fluxos, redes possibilitando [ou não] a geração de (re)significações."

---

<sup>4</sup> Na língua original, em espanhol: "[...] los 7 cambios que marcan la diferencia entre la NTE y las formulaciones convencionales al uso] (PÉREZ, 2019, p. 30)

<sup>5</sup> Na língua original, em espanhol: "[...] le dan su especificidad a la NTE y comienzan a dibujar su nueva cartografía" (PÉREZ, 2019, p. 30).

Kunsch (2018, p. 19) aponta que outro aspecto falho da abordagem tradicional da estratégia, ainda de acordo com Pérez, é a "pouca atenção dada ao conceito emergente das redes". Na contemporaneidade não é mais possível ignorar o fato de a sociedade se organizar em rede, isso é o que Castells (2009, apud KUNSCH, 2018, p. 15) propõe quando declara que atualmente "a estrutura social concreta é a da sociedade-rede, a estrutura social que caracteriza a sociedade no início do século xxi, uma estrutura social construída ao redor das redes digitais de comunicação" que são operadas "por tecnologias de comunicação e informação fundamentadas na microelectrónica e em redes digitais de computadores que geram, processam e distribuem informação a partir de conhecimento acumulado nos nós dessas rede" (CASTELLS; CARDOSO, 2005, p. 20). Portanto, fica evidente que a visão tradicional de estratégia se mostra como insustentável, já que não dá a atenção necessária para a nova forma de organização social e ainda carrega uma herança deixada pelo paradigma militar da ação estratégica, que considera o "entorno como ambiente hostil, onde moram os 'inimigos da organização'" (KUNSCH, 2018, p. 19).

Ainda em uma perspectiva crítica, nos interessa também a perspectiva da estratégia que se fundamenta na dimensão relacional, que está muito distante de considerar o "entorno como ambiente hostil", já que propõe justamente o contrário. Essa abordagem nos convida a entender que, para pensar em comunicação estratégica, é imprescindível levar em consideração a complexidade da sociedade e seus desdobramentos, que reverberam diretamente nas interações entre os diferentes atores sociais (dos quais as organizações fazem parte). Nesse sentido, Oliveira, De Paula e Marchiori (2012, p. 4), ressaltam que "[...] não se pode prescindir de entender os sujeitos em relação, as práticas discursivas que permeiam tal relação e perceber que eles são estrategistas, tanto quanto a organização". Visto que, na sociedade contemporânea, o *outro* se torna fundamental para promover as interações no contexto organizacional e já não é possível ignorar a centralidade que os sujeitos assumem. Esse pensamento está sustentado pelas contribuições de Whittington (1996 apud OLIVEIRA; DE PAULA; MARCHIORI, 2012, p. 10), que propõem a abordagem da estratégia como prática social, "direcionando o olhar para o processo de construção da estratégia pelos atores sociais". Para as referidas autoras (2012, p. 10), esses estudos

[...] inspiram uma abordagem comunicacional da estratégia, principalmente por se considerar que as organizações contemporâneas formam um mosaico de estratégias que se relacionam e não uma única estratégia, e que são validadas pelos sujeitos que, em interlocução contínua e simultânea, as produzem nos processos interacionais

Posto isto, fica claro que na abordagem da estratégia como prática social a interação

adquire um papel fundamental, na medida em que se evidencia que a estratégia não pode se limitar a uma forma de desenvolvimento simplista, já que requer uma relação direta com os atores sociais, visto que as "[...] estratégias da organização convivem e disputam com as estratégias dos grupos com os quais interage" (ibidem, p. 14). Sobre isso, Bulgacov e Marchiori (2010, apud OLIVEIRA; DE PAULA; MARCHIORI, 2012, p. 11) comentam que, sob o olhar da estratégia como prática, "o destaque é dado com o intuito de considerar não apenas o contexto em que a organização está inserida, mas também de observar como os praticantes influenciam, de alguma forma, o 'fazer estratégias'". Além disso, para os autores, essa perspectiva considera que a comunicação cria as experiências organizacionais. Isso significa que é necessário encarar a comunicação como inerente aos processos das organizações e compreender que é a partir desses processos e, portanto, da própria comunicação, que as estratégias são geradas. Nessa lógica, deixa-se de considerar a comunicação como uma ferramenta/instrumento que se desenvolve apenas após a sistematização das estratégias, já que é intrínseca e constituinte ao processo estratégico em si (MORESCO, 2012, p. 2).

Dessa forma, é possível compreender que a perspectiva relacional sobre estratégia ultrapassa a ideia de qualificar a comunicação como estratégica ou não estratégica, pois propõe um deslocamento, que se dá a partir da descentralização da organização no processo comunicativo. Ou seja, essa teoria defende que se abra espaço para que o centro dos processos estratégicos esteja voltado para as interações dos atores sociais e seus desdobramentos (OLIVEIRA; DE PAULA; MARCHIORI, 2012). Esse deslocamento, segundo as mesmas autoras (2012, p. 13-14), pode ser compreendido a partir de três movimentos. Primeiramente na transição da perspectiva informacional para a relacional, que coloca luz na interlocução, nas práticas discursivas e no contexto em que elas se desdobram. Um segundo movimento é, como já mencionado, o de deslocar o foco da organização para as dinâmicas interativas que constituem as relações com os atores sociais. E, o terceiro movimento refere-se à própria concepção de estratégia, que se volta para uma perspectiva processual.

A partir da articulação conceitual desenvolvida até aqui, fica notória a necessidade de pensar o conceito de estratégia de forma complexa, levando em conta o contexto e os sujeitos em relação, já que "se antes se pensava na possibilidade de controlar os sentidos a partir de estratégias de comunicação, na atualidade, diante das grandes transformações, as organizações se deparam com a necessidade de considerar o imprevisto, as tensões e as rupturas nas suas estratégias" (OLIVEIRA; DE PAULA; MARCHIORI, 2012, p. 9). Dada a

relevância do tema e considerando nosso objeto empírico, a discussão sobre como as atuais transformações do contexto digital impactam a comunicação organizacional será ampliada no próximo tópico.

### 2.3 TRANSFORMAÇÕES E IMPACTOS DO CONTEXTO DIGITAL NA RELAÇÃO ORGANIZAÇÃO-PÚBLICOS DE INTERESSE

A massificação dos dispositivos móveis e o surgimento da internet transformaram a forma e a velocidade com que as pessoas interagem, modificaram o acesso ao conhecimento, a produção e a disseminação de informações e, também, renovaram o próprio ofício de comunicar (SCROFERNEKER; CASTILHO; AMORIM, 2013). Em razão da ascensão progressiva das tecnologias e do impacto das redes sociais digitais, as organizações precisaram se adaptar e se inserir cada vez mais nos processos constituintes da lógica midiática, lógica essa que se tornou um dos eixos articuladores da sociedade e também da cultura (OLIVEIRA; DE PAULA; MARCHIORI, 2012). Para Silva (2018), a comunicação digital está inserida no contexto das ambiências digitais e este, por sua vez, "insere-se cada vez mais nas atividades cotidianas, de modo que as fronteiras entre esse e o mundo físico vêm se apagando. Ou seja, cada vez mais, físico e digital tornam-se noções indissociáveis [...]" (SILVA, 2018, p. 74).

De acordo com Scroferneker, Castilhos e Amorim (2013, p. 8), a internet é o ponto de convergência das múltiplas formas de midiatização e virtualização da vida e não só trouxe consigo diversas mudanças no acesso às informações, na forma como as organizações podem ser acessadas, como também no modo de contato estabelecido entre os sujeitos, o que impacta, de forma recursiva, as próprias organizações. Segundo elas, Primo (2007) considera que "a Internet é a principal representação das 'novas' tecnologias, responsável por possibilitar, em uma escala impensável, a interação e o diálogo virtualizado". Por esse mesmo ângulo, Baldissera (2017) defende que a partir da potencialidade das tecnologias de comunicação e informação, os públicos passaram a tensionar as organizações de outras maneiras, impactando a forma com que o poder é distribuído no âmbito organizacional. A partir de então, as organizações passaram a estar mais expostas, e essa exposição nem sempre está de acordo ou é resultado de suas decisões estratégicas. Podemos pensar nos casos em que

as organizações têm de enfrentar crises<sup>6</sup> devido a postagens de consumidores com relatos sobre uma má experiência que viralizam nas redes sociais digitais. Sobre isso, Ruão, Neves e Zilmar (2017, p.7-8) comentam:

[...] os públicos externos desenvolvem representações mentais, mais ou menos refletidas, que passaram a poder disseminar diretamente através de estórias online que partilham sobre as marcas, sobre os produtos ou sobre o comportamento das empresas, e tudo de modo massificado e num tempo recorde. Assim, as tecnologias de comunicação e os social media, tornaram possível aos stakeholders participar, como nunca antes visto, na criação e gestão do sentido organizacional [...]

Levando isso em conta, fica claro que as tecnologias de comunicação e, principalmente, as redes sociais digitais transformaram a dinâmica de participação dos públicos, interferindo na criação e gestão do sentido organizacional (RUÃO; NEVES; ZILMAR, 2017). Acerca dessa questão, Silva (2018) aponta que

[...] as organizações, ao se inserirem nas mídias sociais, talvez busquem legitimidade social e proximidade de seus públicos, o que pressupõe estarem visíveis. Mais que isso, é possível que desejem a constituição de espaços de apresentação, de representação e de materialização dos elementos norteadores que simbolizam a razão de suas existências e, igualmente, dos sentidos que buscam despertar diante da sociedade e de outros sujeitos.

Em conformidade com essa visão, Lasta (2017) defende que as organizações se apropriam e se utilizam das ambiências digitais (objeto da comunicação digital), com o objetivo de exteriorizar seus significados e suas autopercepções a partir de estratégias que objetivam conquistar visibilidade e legitimidade. Para isso, se preocupam com os aspectos sociotécnicos relativos às ambiências digitais e se apropriam da arquitetura tecnológica e social de cada uma delas. Para a autora, essa arquitetura pode ser considerada como sociotécnica, na medida em que não é possível separar os elementos humanos (sociais), dos elementos materiais (tecnológicos). Do mesmo modo, não é possível classificar as ambiências apenas a partir de seus aspectos textuais (de conteúdo), visto que, junto deles existe também o aspecto tecnológico aliado às práticas dos atores, que influenciam a estrutura da rede como um todo. Dessa forma, as ambiências digitais (ou também *media*<sup>7</sup> digitais) implicam em três diferentes ambientes:

[...] espaço (ambiente tecnológico de bits – estrutura da ambiência em relação à da

<sup>6</sup> Segundo Gáudio (2017 apud TOMAZ, 2019, p. 15), "as crises podem ser também definidas como eventos latentes, decorrentes de riscos assumidos por falhas de gestão e planejamento, ou imprevisíveis, oriundas de situações totalmente inesperadas, de naturezas diversas, com potencial para geração de prejuízos às organizações".

<sup>7</sup> "Consideramos esses ambientes digitais como *media*, pois o conceito de *medium* permanece inalterado ao ser entendido como ambiência com estruturas e códigos próprios" (LASTA, 2017, p. 3)

rede); programa (ferramentas técnicas possibilitadas pela ambiência que correspondem às escolhas de certos elementos em detrimento de outros que possuem consequências para a estrutura da rede); e texto (conteúdos que possuem implicações com a estrutura da rede). (LASTA, 2017, p. 3)

Dessa forma, é essencial perceber como os aspectos sociotécnicos conformam e influenciam as dinâmicas que se desenvolvem no âmbito das redes sociais digitais e de que maneira as organizações se adaptam e se utilizam dessas dinâmicas. Ainda de acordo com Lasta (2017), é relevante atentar para a forma com que os atores se apropriam desses elementos, considerando os diferentes usos que fazem dos códigos específicos de cada ambiência. É isto que orienta as práticas desses atores, que têm a possibilidade de modificar as ambiências digitais de acordo com seus próprios interesses, desejos, intenções e objetivos. A autora afirma que esses movimentos "refletem no fenômeno da comunicação em rede" e, nessa mesma direção, defende que "o desenvolvimento das tecnologias de comunicação relacionadas à internet acaba por criar uma variedade de situações, que possuem predicados próprios para cada múltiplo ator que se encontra agenciado com as mais variadas ambiências digitais" (LASTA, 2017, p. 4). Nesse sentido, Lasta também convida a refletir sobre a forma com que as organizações desenvolvem suas ações nos ambientes digitais e a partir de quais critérios potencializam alguns elementos sociotécnicos em detrimento de outros, tomando decisões que fazem parte da construção de suas estratégias comunicacionais.

Para desenvolver essas estratégias comunicacionais, as organizações têm de levar em conta que o mundo virtual exige que elas, e conseqüentemente seus profissionais, estejam preparados para produzir comunicação digital que seja condizente com a cultura e a identidade organizacional, conforme aponta Terra (2017, p. 269, grifo do autor): "[...] cabe aos profissionais que lidam com a comunicação olhar de maneira holística para canais, formas, possibilidades e meios para se relacionar com seus públicos de interesse e/ ou audiências, independentemente se forem *on* ou *offlines*".

Nesse sentido, é imprescindível que haja coerência entre os discursos veiculados nos ambientes *online* e as práticas no mundo *offline* (SCROFERNEKER; CASTILHO; AMORIM, 2013). Para tanto, as organizações precisam "atender às exigências impostas não apenas pelas possibilidades técnicas, mas pela complexidade do real que as rodeia" (ibidem, p.12). Essa necessidade é potencializada pelo cenário participativo que trouxe novos desafios para a prática da comunicação organizacional. Desafios esses que se tornam maiores ainda para aquelas instituições que habitualmente exercem controle e estão pouco orientadas para funcionamentos mais abertos e democráticos (RUÃO; NEVES; ZILMAR, 2017).

Preocupar-se apenas com os públicos de interesse deixou de ser suficiente, pois o contexto atual requer que as organizações considerem a potencialização e a diversidade de públicos possíveis, especialmente os que se conformam nas ambiências digitais (BALDISSERA, 2017).

Tendo isso em vista, é notória a necessidade de um movimento constante de adaptação às dinâmicas de interação que emergem dos ambientes digitais e que são constantemente atualizadas pelos sujeitos que formam esses espaços e pela tecnologia que dita as regras do jogo (TÚÑEZ-LÓPEZ, 2018). Para acompanhar essa realidade, as organizações têm investido cada vez mais em estratégias robustas de relacionamento, baseadas em um formato de comunicação mais próximo e interativo, a fim de gerar um estreitamento do vínculo com os públicos (BOARINI, 2016). Fazem isso, de maneira a cumprir com as exigências de indivíduos ávidos por participação, mas também com o objetivo de utilizar a seu favor o potencial colaborativo e comercial que surge dessa relação. Essas questões são aprofundadas no próximo capítulo e contribuem para a construção do percurso teórico que dá sustentação à análise do objeto empírico deste trabalho: uma comunidade virtual composta por assinantes de um clube de livros.

### **3 ESTRATÉGIAS CONTEMPORÂNEAS DE RELACIONAMENTO: COMUNIDADES COMO CAMINHO FÉRTIL**

Neste capítulo lançamos olhar para perspectivas que contribuam para o entendimento sobre como as comunidades virtuais podem ser oportunas enquanto estratégia de relacionamento com interlocutores. Para isso, desenvolvemos uma aproximação teórica entre o conceito "comunidade de marca", oriundo da área do Marketing (CASALÓ, FLAVIÁN, GUINALÍU, 2013; CHAVARRÍA e RUIZ, 2012; MUNIZ e O'GUINN, 2001; RUIZ, 2005; VELOUTSOU e MAFE, 2020), e as discussões do campo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas que dão luz à importância do diálogo, da participação e da colaboração na construção de relacionamentos frutíferos e respeitosos. Destacamos, principalmente, a perspectiva de Túñez-López e Costa-Sánchez (2018a, 2018b, 2016), pois consideramos que os autores propõem, de forma concreta e atualizada, práticas que correspondem às demandas exigentes do modo de vida contemporâneo. Além disso, abordam o fenômeno da criação de comunidades por organizações, temática que está em sintonia com o objeto do nosso trabalho, sendo relevante às análises subsequentes.

#### **3.1 PENSANDO A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEA**

Neste item, apresentamos um apanhado de discussões contemporâneas do campo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas que defendem a necessidade de desenvolver estratégias de relacionamento que tenham como base a promoção do diálogo, da participação e da criação de espaços de interlocução. Tratam-se de perspectivas que mostram caminhos para práticas de comunicação organizacional aderentes às necessidades impostas pela era digital.

Conforme discutido ao longo dos itens anteriores, "o espaço organizacional evoluiu muito nas últimas décadas, instalando-se um ambiente de crescente complexidade e sofisticação da comunicação" (RUÃO; NEVES; ZILMAR, 2017, p. 8). Os meios tecnológicos possibilitaram um nível de envolvimento e apoio com as marcas como nunca visto (ibidem), isso é resultado do processo de evolução tecnológica e da forma com que as



ferramentas e as dinâmicas que compõem as diferentes mídias digitais foram sendo utilizadas pelos indivíduos e pelas organizações. Como parte desse processo, em um primeiro momento, na fase de surgimento e desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação, os profissionais de comunicação sabiam pouco e o foco das organizações era a presença: estar presente no máximo de canais possíveis, mesmo sem saber ao certo quais seriam os resultados da presença no âmbito online (MARTÍNEZ, 2017; BOARINI, 2016). Com o passar do tempo e após um período de adaptação e assimilação das dinâmicas do mundo digital, junto da especialização dos profissionais de comunicação, as organizações passaram a desenvolver estratégias de atuação digital (MARTÍNEZ, 2017).

Esse percurso acompanhou o ritmo imposto pelos diferentes momentos das tecnologias de comunicação, principalmente da internet. De acordo com Túñez-López e Costa-Sánchez (2018), na primeira fase, da internet 1.0, a interconexão e a troca de documentos foi possibilitada. Na versão 2.0, a internet passou a ser caracterizada pela possibilidade de interação entre os sujeitos. Essa etapa pode ser considerada a mais marcante, pois foi a que teve o maior impacto "[...] na vida diária dos usuários e porque foi a base para outras ações nas etapas seguintes que foram socialmente consideradas como uma evolução lógica de progresso em vez de uma nova fase" (TÚÑEZ-LÓPEZ; COSTA-SÁNCHEZ, 2018, p. 81, tradução nossa)<sup>8</sup>. Para os autores, a internet 3.0 se caracteriza pela possibilidade de uso da inteligência artificial. Segundo eles, a etapa mais recente é governada pela web semântica que possibilita

[...] que sejam coletadas mais informações do que aquelas que são processadas. Este é o momento dos macro-dados, do *big data* e de sua análise. Com a mineração de dados (*data mining*), é possível calcular padrões de comportamento derivados da análise de grandes volumes de informação. Na Internet deixamos vestígios de tudo o que fazemos e do que deixamos de fazer. São analisados o indivíduo, seus relacionamentos e o comportamento das comunidades das quais ele faz parte. [grifo do autor] (TÚÑEZ-LÓPEZ; COSTA-SÁNCHEZ, 2018, p. 71, tradução nossa)<sup>9</sup>

Acerca de todas essas transformações, que dizem respeito à forma que nos comunicamos e relacionamos, Túñez-López (2017) comenta que houve tanta mudança em tão

---

<sup>8</sup> Na língua original, em espanhol: "[...] sobre la cotidianidad de los usuarios y porque a partir de ella se derivaron otras actuaciones de las siguientes etapas que socialmente se consideraban como una evolución lógica del progreso más que como un nuevo paso" (TÚÑEZ-LÓPEZ; COSTA-SÁNCHEZ, 2018, p. 81).

<sup>9</sup> Na língua original, em espanhol: "La web semántica permite recopilar más información de la que se procesa. En el momento de los macro-datos, del big data, y de su análisis. Con la minería de datos (*data mining*) es posible disponer informáticamente de patrones de conducta derivados del análisis de grandes volúmenes de información. En internet dejamos rastro con todo lo que hacemos y con lo que dejamos de hacer también. Se analiza al individuo, sus relaciones y los comportamientos de las comunidades de las que forma parte" (TÚÑEZ-LÓPEZ; COSTA-SÁNCHEZ, 2018, p. 71).

pouco tempo, que faz sentido pensá-las como parte de uma revolução em progresso, "uma mudança radical e imparável que nos coloca em uma nova maneira de entender e fazer as coisas em um mundo cada vez mais híbrido entre o offline e o online"(TÚÑEZ-LÓPEZ, 2017, p. 17, tradução nossa)<sup>10</sup>. Nesse mesmo sentido, Terra (2017) admite que as mídias sociais instauraram uma nova ordem de relacionamento, uma outra configuração que está alinhada com a lógica da interação, da participação e da colaboração que rege o funcionamento das diferentes plataformas digitais. Para a autora

[...] há um evidente movimento de mudança na forma como organizações e seus públicos se relacionam e as mídias digitais e sociais tiveram forte papel nisso. Aliás, o padrão de imediatismo, agilidade, bidirecionalidade proporcionados pelas mídias sociais, acabou por respingar em outros campos de atuação. Ao reclamar em um telefone, e-mail ou outro meio físico/presencial, o usuário quer ser prontamente respondido, característica essa que foi experimentada e experienciada em função das mídias digitais (TERRA, 2017, p. 269)

De acordo com Tuñez-López, Costa-Sánchez e Miguez (2018) esse contexto exige que o comportamento e as atitudes dos indivíduos passem a ser o eixo central da gestão de comunicação, ocupando o lugar que antes era preenchido pela preocupação com as necessidades da organização. Segundo os autores, estamos na era da participação, em que a capacidade proativa dos sujeitos provoca um redirecionamento e, por isso, "não se trata mais, como se fazia até então, de gerir para os públicos, mas sim de gerir a comunicação tal qual os públicos se comunicam. O importante já não é comunicar pensando no público, mas sim sendo o público" (ibidem, p. 922, tradução nossa)<sup>11</sup>. Ou seja, as organizações precisam estar atentas e em sintonia com o que está acontecendo ao seu redor para poderem se adequar e assumir uma postura que propicie a integração aos seus grupos de interesse. Para tanto, é preciso que aprendam a se colocar como parte do grupo, de modo a se ajustar às convenções e às linguagens que são utilizadas por todos, quer dizer, é preciso "[...] humanizar-se, aproximar-se e mimetizar-se com a coletividade da qual se faz parte, como membro de um grupo que interage" (TÚÑEZ-LÓPEZ, 2017, p. 19, tradução nossa)<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Na língua original, em espanhol: "*la forma de relacionarnos y de comunicarnos ha cambiado tanto en tan poco tiempo que es posible que incluso nos quedemos cortos al hablar de una transformación acelerada y tal vez deberíamos pensar en una revolución en marcha, en un cambio radical e imparable que nos sitúa en un nuevo modo de entender y de hacer las cosas en un mundo cada vez más híbrido entre lo offline y lo online.*" (TÚÑEZ-LOPEZ, 2016, p. 17)

<sup>11</sup>Na língua original, em espanhol: "*no se trata, como se hacía hasta ahora, de gestionar para los públicos, sino de gestionar la comunicación tal y como los públicos se comunican. Lo importante ya no es comunicar pensando en el público, sino siendo público*" (TÚÑEZ-LOPEZ; COSTA-SÁNCHEZ; MÍGUEZ, 2018, p. 922)

<sup>12</sup> Na língua original, em espanhol: "*[...] humanizarse, aproximarse y mimetizarse con la colectividad de la que forma parte como miembro de un grupo que interactúa*" (TÚÑEZ-LOPEZ, 2017, p. 19)

Ainda segundo Tuñez-López, Costa-Sánchez e Miguez (2018, p. 924, grifo dos autores, tradução nossa)<sup>13</sup>, os públicos podem ser compreendidos como a "*Geração Co: co-criadores e co-elaboradores de conteúdo, bem como co-transmissores da narrativa e, se possível, co-protagonistas*". Os autores defendem que os públicos transitaram entre diferentes fases, primeiro sendo consumidores, em seguida se converteram em prosumidores (produtores e consumidores de conteúdos ao mesmo tempo) e, mais recentemente, os públicos passaram a ser adprosumidores<sup>14</sup>, porque "[...] agregaram aos seus papéis de consumidores e produtores, a possibilidade de anunciar, de publicitar e de avaliar" (ibidem, p. 924, tradução nossa)<sup>15</sup>. Notamos com isso que a noção de públicos e os papéis assumidos por eles se ampliaram e ganharam cada vez mais força de ação. Nessa direção, vale destacar o pensamento de Dreyer e Terra (2016, p. 13-14) sobre a

importância e a necessidade por parte da Comunicação Organizacional de entender quem são os usuários relevantes, quem são os curadores de informação e conteúdo, bem como os advogados e embaixadores das marcas, os detratores, os críticos, os insatisfeitos e assim por diante. Só assim é possível desenhar estratégias de comunicação, sejam elas digitais ou não, para se relacionar com esses públicos de interesse e de relacionamento

Em vista disso, para estabelecer suas estratégias de comunicação, as organizações buscam cada vez mais se integrar e dominar alternativas para dar a conhecer suas mensagens, para estabelecer relacionamento com os grupos de interesse e também para gerar vínculos (MARTÍNEZ, 2017). Para Florczak (2017, p. 136), "[...] passamos a enxergar relacionamentos baseados na alteridade, nos quais as interações mútuas instituem a realidade e recriam os contextos". Dessa forma, é imprescindível que o diálogo seja elemento essencial na construção e no gerenciamento das estratégias de relacionamento organizacional, pois "[...] saber ouvir e entender as demandas que vêm dos grupos de relacionamento tornam-se ferramentas indispensáveis ao processo" (OLIVEIRA, 2002 apud DORNAS, 2019, p. 5). De acordo com Dornas (2019, p. 5), "dialogar é condição de existência das organizações para buscar conhecimento, entendimento e consideração das demandas e dos interesses que norteiam as exigências dos atores sociais com os quais ela se relaciona". Para a autora, as

---

<sup>13</sup> Na língua original, em espanhol: "*Generación Co: co-creadores y co-elaboradores de contenidos, además co-transmisores del relato y, si es posible, co-protagonistas*" (TUÑEZ-LÓPEZ; COSTA-SÁNCHEZ; MÍGUEZ, 2018, p. 924)

<sup>14</sup> Na língua original, em espanhol: "*(Ad-anuncio, PROprodutor y SUMER-consumidor) y realizan simultáneamente funciones de comprador, de consumidor y de recomendador de productos*" (TUÑEZ-LÓPEZ, 2017, p. 20)

<sup>15</sup> Na língua original, em espanhol: "[...] *es decir, han añadido la posibilidad de anunciar, de publicitar y de evaluar (ad) a sus roles de producir y consumir contenidos*" (TUÑEZ-LÓPEZ; COSTA-SÁNCHEZ; MÍGUEZ, 2018, p. 924)

organizações devem criar instâncias de diálogo com seus públicos, a fim de colaborar com a consolidação de relacionamentos e, assim, buscar alcançar seus objetivos estratégicos. Já que, segundo ela, a mobilização do diálogo reflete o posicionamento institucional e é capaz de "[...] despertar simpatia, gerar credibilidade e contribuir para a construção e consolidação da reputação" (DORNAS, 2019, p. 7).

Entretanto, também é importante olharmos para o diálogo no contexto organizacional por um ângulo mais crítico. Por esse prisma, Marques e Mafra (2013, p. 84) ressaltam que "a despeito do investimento técnico-competente na produção de estratégias organizacionais e do esforço argumentativo por compreensão mútua, falar em diálogo organizacional não significa ter que suprimir diferenças, dissensos e ações voltadas para interesses individuais". Ou seja, é pertinente pensar que os espaços de diálogo extrapolam o âmbito consensual, já que o conflito e as diferenças fazem parte do processo interativo. Nessa direção, Dornas aponta que nem sempre os espaços de interlocução criados pelas organizações cumprem um papel democrático, um exemplo são os fóruns que "[...] tendem a ser o *locus* do controle, onde se reitera de forma míope, a centralidade das organizações, que privilegia seu discurso oficial e que se faz cego ao devir do jogo relacional, da experiência da troca" [grifo da autora] (DORNAS, 2019, p. 10). Para Florczak (2017, p. 147), o diálogo é considerado dialógico quando é "[...] estabelecido sem fins de síntese – convencimento, persuasão de um dos interlocutores pelo outro –, consenso ou qualquer movimento que signifique conclusão do diálogo". Entendemos portanto, que a noção do diálogo vai além do estabelecimento da interlocução entre os sujeitos e por isso, há de se atentar para a maneira que o diálogo é proposto pelas organizações.

Acreditamos que essas perspectivas contribuem para pensar de forma mais crítica sobre outras visões referentes à comunicação organizacional, como, por exemplo, a proposta do modelo de simetria interativa formulada por Tuñez-López (2015). O autor pontua uma atualização do modelo simétrico bidirecional de Grunig e Hunt (1984), que tinha como objetivo "a mediação entre a organização e seus públicos com a finalidade de obter o entendimento mútuo, a partir de pesquisas a respeito da percepção dos públicos sobre a organização e da consciência da organização sobre esta percepção" (RUÃO; PINHEIRO, 2016, p. 178). Na visão de Tuñez-López (2017), é necessário que as organizações vão além, e tenham como objetivo a realização de práticas comunicacionais que possibilitem relações a partir de "[...] planos de igualdade e de influência mútua, em que ambos [organização e públicos] têm capacidade de emissão massiva, de iniciativa no manuseio das suas relações, e

de resposta individual ou grupal às suas comunicações" (TÚÑEZ-LÓPEZ; ALTAMIRANO, 2016, p. 20). Com isso, possibilita-se um protagonismo maior por parte dos públicos e uma descentralização por parte da organização. Os autores ressaltam que é um desafio grande conseguir alcançar a simetria interativa nos processos comunicativos que permeiam as relações com os públicos, porém, apontam que esse é o caminho para que as organizações estejam à altura das expectativas sociais geradas pela constante evolução na forma que nos comunicamos.

Cabe aqui tensionar a proposta de Túñez-López (2018) a partir do apontamento feito por Mafra e Marques (2013, p. 84), de que "ainda que existam vários procedimentos voltados à construção de relações organizacionais mais colaborativas, a negociação dialógica não pode prescindir dos conflitos". Considerando essa visão, acreditamos que é produtivo encarar o modelo de simetria interativa a partir do entendimento de "simetria" não como consenso, mas sim como possibilidade efetiva de participação por parte dos públicos. Dessa forma, os conflitos não são excluídos, mas fazem parte da relação que é estabelecida nos diferentes contextos.

Após percorrer algumas perspectivas teóricas para traçar um panorama acerca das transformações que o contexto digital vem impondo e quais seus impactos nas atitudes organizacionais, convém agora adentrar no eixo central deste capítulo, o que é realizado no próximo item.

### 3.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: COMUNIDADES COMO CAMINHO FÉRTIL

Conforme mencionado na introdução do capítulo, escolhemos nos ancorar na perspectiva trazida por Túñez-López e Costa-Sánchez (2016, 2018) para aprofundar a compreensão sobre as práticas de comunicação organizacional contemporânea. Por isso, tomamos como base a listagem, elaborada pelos autores, que define práticas recomendadas para a gestão da comunicação nas organizações do século XXI. A listagem aponta um grupo de 15 práticas e ações que, na visão dos autores, devem ganhar espaço e ser foco dos processos de gestão da comunicação. A seguir descrevemos<sup>16</sup> as proposições, agrupando

---

<sup>16</sup> Aqui não nos atemos à ordem apresentada pelos autores, pois acreditamos que não há uma ênfase sobre esse aspecto no texto. Portanto, descrevemos as práticas/ações de acordo com a ordem que acreditamos ser mais coerente para construção da nossa discussão (também por essa razão não as enumeramos).

aquelas que dizem respeito a aspectos similares, a fim de focar nas sugestões que acreditamos que mais contribuem para a sustentação do percurso teórico que vem sendo desenvolvido. Sendo assim, ampliamos, em formato de tópicos, as práticas e ações sugeridas pelos autores:

- **Adaptação:** é necessário que as organizações, de todos os tipos, se adaptem aos novos modelos de comunicação e acompanhem os movimentos dos públicos, que têm cada vez mais autonomia e possibilidade de participação (*adprosumidores*), seja nos ambientes em que a organização está presente, mas também naqueles em que ela é excluída. Por isso, é necessária uma constante adaptação por parte das empresas (TÚÑEZ-LÓPEZ; COSTA-SÁNCHEZ, 2018)
- **Transparência:** as organizações devem alinhar seus discursos e mensagens às suas condutas e ações. Ter congruência e integridade entre o que se diz e o que se faz, para assim estar à altura das expectativas que são geradas. Afinal, "a integridade (Kotler, 2011) tornou-se um componente novo e indispensável na forma como administramos a comunicação e a maneira como fazemos as coisas para construir ou manter uma reputação favorável" (TÚÑEZ-LÓPEZ; COSTA-SÁNCHEZ, 2018, p. 85, tradução nossa)<sup>17</sup>
- **Compromisso:** conforme mencionado anteriormente, os autores defendem que as organizações estejam comprometidas em se humanizar, se aproximar e se mimetizar com a coletividade, buscando atuar como um membro do grupo. Para isso, é necessário que se adaptem às convenções e linguagens utilizadas por todos e "[...] assumam o compromisso 2.0<sup>18</sup> (Túñez & Sixto, 2011) de interação bidirecional real" (TÚÑEZ-LÓPEZ; COSTA-SÁNCHEZ, 2018, p. 85, tradução nossa)<sup>19</sup>
- **Employer branding e Engagement:** de acordo com os autores, é primordial investir em estratégias que contribuam para que o público interno sinta identificação com a organização, não apenas para melhorar o clima e as relações organizacionais, mas também para facilitar a atração e retenção de talentos. Além de implementar ações que

---

<sup>17</sup> Na língua original, em espanhol: "la integridad (Kotler, 2011) ha pasado a ser un nuevo componente indispensable en el modo de gestionar comunicación y de la forma de hacer las cosas para construir o mantener una reputación favorable" (TÚÑEZ-LÓPEZ; COSTA-SÁNCHEZ, 2018, p. 85)

<sup>18</sup> Na língua original, em espanhol: "Compromiso 2.0 se fundamenta en que en la participación en los entornos 2.0 no basta con la presencia, sino que se exige también la contribución activa tanto de los creadores como de los usuarios, intercambio opiniones y contenido, de manera que ambos obtengan beneficios" (TÚÑEZ-LÓPEZ; SIXTO, 2011, p. 4)

<sup>19</sup> Na língua original, em espanhol: "[...] hacerlo asumiendo el compromiso 2.0 (Túñez & Sixto, 2011) de interacción bidireccional real" (TÚÑEZ-LÓPEZ; COSTA-SÁNCHEZ, 2018, p. 85)

contribuam para que sujeitos organizacionais se tornem embaixadores externos. (TÚÑEZ-LÓPEZ; COSTA-SÁNCHEZ, 2018, p. 85)

- Gerar experiências e possibilitar a avaliação: as organizações têm de se direcionar para um novo objetivo: o de "proporcionar experiências aos usuários (consumidores potenciais e prescritores de marca) que desejam assumir um papel mais ativo no processo de comunicação graças às novas habilidades e oportunidades oferecidas pela Web 2.0" (TÚÑEZ-LÓPEZ; COSTA-SÁNCHEZ, 2018, p. 85, tradução nossa)<sup>20</sup>. Além de promover espaços de avaliação dos seus produtos ou serviços, já que a busca por opiniões e avaliações é uma das primeiras ações dos novos usuários/consumidores.
- Criação de histórias (*storytelling*): os autores afirmam que as organizações precisam seguir a tendência de transmitir suas mensagens a partir de histórias. Já que esse formato tem o potencial de gerar interesse nos interlocutores, pois cativa a atenção e promove sentimentos que se projetam em diferentes direções e que repercutem na marca, no produto, no serviço e, principalmente, nas pessoas que a organização pretende alcançar a partir de suas comunicações (TÚÑEZ-LÓPEZ; COSTA-SÁNCHEZ, 2018).
- Narrativas transmedia e adaptação a novos formatos: é imprescindível que haja planejamento transmídia por parte das organizações. Isso quer dizer, que se planejem conteúdos que se ajustem bem a cada uma das plataformas ao invés de replicar o mesmo formato para todas (TÚÑEZ-LÓPEZ; COSTA-SÁNCHEZ, 2018).
- Conteúdos líquidos e promoção da co-criação: Túñez e Sánchez (2018) se apropriam da perspectiva de Zygmund Bauman (2003) e propõem que as organizações produzam "conteúdos líquidos", o que significa: conteúdos que sejam adaptáveis e que sejam maleáveis, ou seja, que possam ser co-construídos pelos usuários e não que sejam de domínio exclusivo das organizações. A ideia é que as organizações dêem margem de atuação aos interlocutores, possibilitem que eles interajam entre si e que, dessa forma, haja espaço para que possam co-criar conteúdos (elemento que contribui para o crescimento e a manutenção de comunidades/tribos da organização) (TÚÑEZ-LÓPEZ; COSTA-SÁNCHEZ, 2018).

---

<sup>20</sup> Na língua original, em espanhol: "[...] proporcionar experiencias a unos usuarios (potenciales consumidores y prescriptores de la marca) que quieren tomar un rol más activo en los procesos comunicativos gracias a las nuevas destrezas y oportunidades proporcionadas por la Web 2.0 [...]" (TÚÑEZ-LÓPEZ; COSTA-SÁNCHEZ, 2018, p. 85)

- Diálogo: em consonância com o que trouxemos no item anterior, os autores afirmam que na *Web* o recomendado é o diálogo e não o discurso. Os indivíduos demandam espaço de participação e, por isso, promover o diálogo se mostra essencial. As organizações precisam se orientar menos para uma atitude midiática discursiva e mais para uma atitude de diálogo (TÚÑEZ-LÓPEZ; COSTA-SÁNCHEZ, 2018).
- Criação de comunidades e planejamento de produtos: isso quer dizer, criar tribos ou comunidades nas quais a organização tenha um papel central. É primordial dispor de canais próprios para que seja possível estabelecer comunicação e relação com os públicos sem depender de meios externos. Para isso, os autores recomendam que as organizações planejem produtos e se utilizem de "aplicativos como complemento aos ambientes e as ferramentas de interação como incentivo à lealdade" (ibidem, p. 85, tradução nossa)<sup>21</sup>.

Entendemos que as proposições sugeridas pelos autores buscam atender ao contexto atual e mostram caminhos para alternativas e possibilidades que atendam as necessidades que emergem nas mídias sociais. Apesar de aqui nos ancorarmos em Túñez-López e Costa-Sánchez (2018), acreditamos que as sugestões elaboradas pelos autores estão em sintonia com o que vem sendo discutido ao longo do trabalho e conversam com as perspectivas de outros autores e autoras que foram sendo acionados para pensar a comunicação organizacional por um viés relacional.

Em nossa visão, o que mais se diferencia no texto dos autores e dialoga com nossa investigação refere-se à sugestão da criação de comunidades como uma das ações de gestão comunicacional nas organizações (último tópico da lista recém apresentada). De acordo com Túñez-López (2017) é importante identificar e conhecer os comportamentos dos públicos de maneira geral, mas "[...] é igualmente ou até mais importante identificar e agrupar seu próprio público, gerando comunidades" (TÚÑEZ-LÓPEZ, 2017, p. 22, tradução nossa)<sup>22</sup>. No entendimento do autor, essas comunidades podem ser entendidas como grupos de pessoas que, por meio dos ambientes digitais, se reúnem em torno de uma organização, de seus produtos ou serviços, de uma pessoa, ou até mesmo de uma ideia. O autor defende que

a comunidade online tem uma dimensão simbólica, é composta por membros que têm características ou preferências comuns, que decidem que têm um objetivo ou

---

<sup>21</sup> Na língua original, em espanhol: "*las aplicaciones como complemento a entornos y a herramientas de interacción como aliciente para fidelizar*" (TÚÑEZ-LÓPEZ; COSTA-SÁNCHEZ, 2018, p. 85)

<sup>22</sup> Na língua original, em espanhol: "[...] *pero interesa tanto o más identificar y agrupar público propio generando comunidades*" (TÚÑEZ LÓPEZ, 2017, p. 22)



propósito comum e o compartilham interagindo com a organização ou uns com os outros em ambientes virtuais

Para ele, essas comunidades devem ser promovidas pelas organizações, que precisam viabilizar espaços para que os indivíduos que conformam um público interajam entre si e que haja a possibilidade de participação por parte da organização, mas sem que essa exerça uma gestão que busque tutelar diretamente o que acontece na comunidade, pois ela prescinde de mediadores. Sobre a possibilidade de participação, para o autor, um dos benefícios das comunidades é ser um canal direto com os públicos, pois se abre mão da dependência de meios externos para que a organização possa se comunicar. Além disso, Túñez-López (2017) afirma que a partir das comunidades é possível identificar comportamentos e conhecer as características dos interlocutores.

Cabe trazer também a visão de Martínez e Rebeil (2017, apud MARTÍNEZ, 2017) que elaboraram um modelo de gestão da comunicação digital, composto por seis elementos que, para a autora, são chave para uma comunicação integral e efetiva, são eles: presença, impacto, proximidade, colaboração, ética e responsabilidade social. Dentre esses fatores, destacamos a visão sobre a proximidade, que diz respeito à personalização da comunicação e também a colaboração, que para a autora pode ser entendida como "a capacidade de construir comunidades de comunicação em torno de um tema comum com benefícios para todos os envolvidos" (MARTÍNEZ, 2017, p. 242, tradução nossa)<sup>23</sup>. Martínez (2017) defende que a comunicação digital, e toda sua potência, seja utilizada pelas organizações para buscar o estabelecimento de um vínculo sólido com os grupos de interesse, "privilegiando não somente seus próprios objetivos, mas também promovendo o bem comum baseado na ética e na responsabilidade social organizacional" (ibidem, p. 242, tradução nossa)<sup>24</sup>. Apesar da visão da autora adentrar um pouco mais o campo da responsabilidade social das organizações, acreditamos que há uma sintonia com a proposta de Túñez-López (2017) no que tange à proposição de gerar comunidades e de estreitar vínculos.

Acreditamos que outra visão que cabe destacar é a de Florczak (2017, p. 137), quando afirma que o "estabelecimento de vínculo entre a organização – sendo ela também um dos sujeitos dessa relação – e seus interlocutores ou entre os interlocutores que se aproximam tendo a organização como o vetor de suas interações assume lugar central". Podemos

---

<sup>23</sup>Na língua original, em espanhol: "[...] *como la colaboración, entendida como la capacidad de construir comunidades de comunicación en torno a un tema en común con beneficios para todos los involucrados*" (MARTÍNEZ, 2017, p. 242).

<sup>24</sup> Na língua original, em espanhol: "*privilegiando no sólo sus propios objetivos sino impulsando el bien común desde la ética y la responsabilidad social organizacional*" (MARTÍNEZ, 2017, p. 242).

considerar que a criação de comunidades é uma prática que está alinhada com essa visão, pois possibilita interação e vínculo entre os diferentes interlocutores.

Em nosso entendimento, os apontamentos sobre a criação de comunidades contribuem para a reflexão sobre as dinâmicas de relacionamento entre organização e públicos de interesse e mostram um caminho possível enquanto estratégia de relacionamento. Com a intenção de buscar mais embasamento sobre essa temática, no próximo tópico nos apropriamos da abordagem do campo do Marketing sobre comunidades que se desenvolvem em torno de organizações privadas. Para isso, adentramos no domínio das chamadas "comunidades de marca".

### 3.3 COMUNIDADES DE MARCA

O conceito "comunidade de marca" (*brand community*) surgiu no início dos anos 2000 a partir de estudos da área do Marketing que analisaram o fenômeno da formação de comunidades em torno de produtos. Os estudos buscavam entender o impacto dessas formações nas dinâmicas de consumo e na relação entre empresas e consumidores. Para isso, os autores que exploraram o fenômeno se ancoraram nas teorias desenvolvidas pelos campos da sociologia, filosofia e ciências sociais, de modo a embasar a reflexão sobre a cultura do consumo e aprofundar a compreensão sobre as comunidades no contexto do consumo em massa (MUNIZ e O'GUINN, 2001).

De acordo com Muniz e O'Guinn (2001), teóricos que cunharam o referido conceito, a discussão sobre comunidade tem um vasto percurso intelectual produzido ao longo da história e ocupou um lugar central no pensamento social, tendo sido uma importante preocupação de renomados teóricos sociais, filósofos e cientistas do século XIX. Segundo os autores, o conceito seguiu tendo destaque nas produções teóricas ao longo do século XX, em que o debate principal passou a centrar-se no tensionamento sobre as condições e o destino da comunidade no contexto da modernidade, do capitalismo de mercado e da cultura do consumo. Ao longo desse mesmo século, em que as novas tecnologias de comunicação passaram a se desenvolver, a noção de comunidade foi ampliada, pois abriu-se a possibilidade de que indivíduos de diferentes localidades pudessem se unir por um propósito e por uma

identidade em comum (MUNIZ e O'GUINN, 2001). Apesar de esse não ser um aspecto totalmente novo, já que

[...] mesmo em um contexto pré-moderno, povos distantes estavam unidos através da natureza comunitária de religiões compartilhadas, como o catolicismo romano. Mas com o surgimento da mídia de massa, a comunidade se espalha e se reproduz de forma muito eficiente (MUNIZ e O'GUINN, 2001, p. 413, tradução nossa)<sup>25</sup>

Esse processo foi acelerado ainda mais com o avanço da internet, em que as formas de interação e diálogo se expandiram significativamente, bem como a possibilidade de criar laços entre os usuários das redes, e entre eles e as marcas (CHAVARRÍA e RUIZ, 2012). Apesar disso, Chavarría e Ruiz (2012, p. 178, tradução nossa) afirmam que as comunidades de marca "[...] podem contar com o apoio da tecnologia (internet), mas seu significado é mais amplo e abrange todos que se sentem conectados a uma marca, tanto online como no mundo real, além de terem um vínculo emocional". Entretanto, antes de adentrar na descrição e na caracterização do conceito, acreditamos ser importante traçar um breve panorama sobre o contexto histórico e social em que as comunidades de marca surgiram e de quais processos são resultado.

No momento em que desenvolvem sua teoria, Muniz e O'Guinn (2001) ressaltam que a noção de consumo comunitário não era uma novidade, pois já ocupava lugar como objeto de vastos estudos que buscavam entender a dinâmica de "membros de comunidade que colocam ênfase especial em algum tipo de consumo (por exemplo, comida, bebida, presentes) como parte de uma celebração, ritual ou tradição" (ibidem, p. 414, tradução nossa)<sup>26</sup>. As comunidades de consumo já eram estudadas desde a década de 70 (MCALEXANDER; SCHOUTEN; KOENIG, 2002). Para Ruiz (2005), uma mudança importante nesse cenário foi a transformação do papel e da atuação dos consumidores, resultado dos desdobramentos da globalização e da evolução constante da tecnologia. O autor vai ao encontro do que já foi discutido nos itens anteriores deste trabalho e afirma que, ao estarem conectados de forma *online*, os sujeitos passaram a ter cada vez mais protagonismo e poder de decisão, além de contarem com a possibilidade de intervir acerca das mensagens e das práticas organizacionais. Dessa forma, puderam influenciar como nunca antes na reputação das empresas. Somando-se a isso, Ruiz (2005) também destaca que as mudanças na sociedade e no mercado

<sup>25</sup> Na língua original, em inglês: "*Even in a premodern context, distant peoples were united through the communal nature of shared religions such as Roman Catholicism. But with the rise of mass media, community is spread and reproduced very efficiently*" (MUNIZ e O'GUINN, 2001, p.413).

<sup>26</sup> Na língua original, em inglês: "*Community members placing special emphasis on some type of consumption (e.g., food, drink, gifts) as part of a celebration, ritual, or tradition is the subject of considerable scholarship, as well as common lived experience*" (MUNIZ e O'GUINN, 2001, p.413).

possibilitaram o acesso sem precedente a produtos de consumo e democratizaram objetos que antes eram símbolos de status social. Em decorrência desses processos, o autor afirma que a configuração das relações comerciais foi alterada e deixou de seguir seu modelo tradicional.

Para acompanhar essas transformações e se adaptar às condições trazidas pela tensão competitiva e pela dinâmica do consumo em massa, as empresas passaram a adotar estratégias para alcançar uma maior proximidade ao consumidor, em um movimento voltado para relações comerciais mais personalizadas (ibidem). Sobre isso, Ruiz (2005) comenta que no período de 1985 até 2005 a visão relacional ganhou espaço e, em uma quantidade cada vez maior de empresas, substituiu o enfoque meramente transacional das atividades comerciais. O autor explica que, evidentemente, essa mudança não significou a eliminação das transações de bens e serviços em troca de dinheiro. Pelo contrário, o foco na busca por relações estáveis com os consumidores tinha como objetivo a potencialização das atividades comerciais, que eram (e seguem sendo) o pressuposto para a existência da relação consumidor-empresa.

Ainda de acordo com Ruiz (2005), Conde e Alonso (2002) apontavam que, à época, o estilo de comunicação comercial de muitas empresas em diversos setores valorizava o estabelecimento de relações sociais e a criação de novos vínculos. Para isso, adotavam estratégias comunicativas com o objetivo de fortalecer uma relação que fosse permeada por sensações emocionais positivas. Foi nesse contexto que o marketing relacional foi desenvolvido, com o objetivo de gerar fidelização com os melhores clientes (aqueles com potencial mais rentável), a partir de canais seletivos e não mais como uma atividade de massas (RUIZ, 2005). Para tanto, as empresas começaram a investir em um processo de comunicação custoso, formado por várias etapas, iniciando na identificação dos diferentes tipos de consumidor, para então decidir com quais valia a pena estabelecer relação e assim executar as demais ações (com o foco em aumentar o volume de vendas e garantir o maior número de consumidores leais) (ibidem).

Como desdobramento desse contexto, no final da década de 90 e início dos anos 2000, estudos começaram a dar destaque para as "comunidades de marca" como forma de manifestação de um significativo aspecto social nas relações de consumo (RUIZ, 2005). De acordo com Casaló, Flavián e Guinalú (2013, p. 54, tradução nossa)<sup>27</sup>, "o movimento em direção a uma sociedade de consumo levou à proliferação de redes de consumidores baseadas em produtos, marcas ou tipos de consumo específicos" . No momento em que o conceito

---

<sup>27</sup> Na língua original, em espanhol: "*el avance hacia una sociedad consumista ha provocado la proliferación de redes de consumidores basadas en productos, marcas o tipos de consumo concretos.* (CASALÓ; FLAVIÁN; GUINALÚ, 2013, p. 54)

surgiu, o uso do termo "comunidade" era empregado de diferentes formas no mercado, que utilizava também outras expressões semelhantes como: "comunidades *online*", "comunidades de prática", "*learning communities*", de maneira a fazer uma analogia com as comunidades sociais (RUIZ, 2005).

Para McAlexander, Schouten e Koenig (2002) as comunidades costumam ser compreendidas de acordo com aspectos de semelhança ou de identificação e podem resultar de diferentes motivações, inclusive da devoção por uma marca. Para os autores, por meio das comunidades os sujeitos compartilham recursos essenciais, de âmbito cognitivo, emocional ou material, mas ressaltam que "entre todas as coisas que podem ou não ser compartilhadas dentro de uma determinada comunidade, [...] uma coisa parece sempre ser partilhada: a criação e a negociação de significado" (MCALEXANDER; SCHOUTEN; KOENIG, 2002, tradução nossa)<sup>28</sup>. Em conformidade com essa visão, Ruiz (2005) defende que a ideia de comunidade ultrapassa o âmbito das relações que são formadas para alcançar determinado fim ou que cumprem com um contrato pré-estabelecido, pois envolve aspectos emocionais, afetivos e culturais, que são característicos de um senso de solidariedade social que vai além de algo que é motivado por uma finalidade específica. Ancorado na visão de autores clássicos da sociologia e da filosofia, como Tönnies (1887) o Durkheim (1896), o autor afirma que "os vínculos comunitários são o que unem aquelas pessoas que compartilham os mesmos valores, atitudes, tradições e memórias" (RUIZ, 2005, p. 259, tradução nossa)<sup>29</sup>.

No caso das "comunidades de marca", o elemento central que une os membros é a admiração por uma determinada marca, que para Muniz e O'Guinn (2001, p. 412, tradução nossa) podem ser definidas como "grupos sociais cujos membros compartilham uma lealdade intensa a uma determinada marca comercial". Esses grupos se unem a partir de um interesse particular por algum serviço ou produto e também por uma forte implicação com os valores e atitudes da marca a qual são leais (RUIZ, 2005).

Na visão de Ruiz (2005), a formação de uma comunidade de marca não depende da importância ou da utilidade que um produto ou serviço têm, pois ser importante não significa que necessariamente desperte interesse ou entusiasmo nos sujeitos e, sem essas condições, uma comunidade de marca não é formada. Para aclarar sobre essa questão, o autor convida a pensar sobre o sistema de encanamento de uma casa: os canos são um produto de grande

---

<sup>28</sup> Na língua original, em inglês: "*among all the things that may or may not be shared within any given community—things such as food and drink, useful information, and moral support—one thing seems always to be shared: the creation and negotiation of meaning*" (MCALEXANDER; SCHOUTEN; KOENIG, 2002, p.38)

<sup>29</sup> Na língua original, em espanhol: "[...] *los vínculos comunitarios son los que unen a aquellas personas que comparten unos mismos valores, actitudes, tradiciones y recuerdos [...]*" (RUIZ, 2005, p.259)

importância, essenciais para a vida cotidiana, entretanto não despertam o entusiasmo dos consumidores. Por esse ângulo, afirma que a condição básica para formação das comunidades de marca é que o consumo/uso de um bem/serviço gere suficiente encantamento para que seus consumidores tenham vontade de compartilhar suas experiências com outras pessoas. É fundamental que "[...] o conteúdo da experiência de consumo seja rico não apenas em sentido utilitário, mas também em sentido expressivo, lúdico e social" (ibidem, p. 267, tradução nossa)<sup>30</sup>. Além disso, para o autor, outra condição para a formação desses grupos é que a marca tenha repertório simbólico suficiente e uma riqueza de conteúdos que dê sentido e sustentação para o desenvolvimento de relações interpessoais entre seus consumidores. Dessa forma, a experiência do consumo deixa de se limitar apenas

a seu aspecto útil ou instrumental. Também inclui, pelo menos, uma dimensão expressiva - manifesta um estilo de vida -, uma dimensão social - medeia as relações com os outros - e também uma dimensão lúdica ou estética - é agradável de se usar -. Todas estas dimensões proporcionam possíveis experiências que podem ser trocadas com outros usuários (RUIZ, 2005, p. 260, tradução nossa)<sup>31</sup>

Pensando nisso, cabe compreender com maior profundidade de que forma as comunidades de marca se caracterizam e como são atravessadas pelas dimensões que formam a experiência do consumo. Para Muniz e O'Guinn (2001), as comunidades de marca podem ser compreendidas a partir de três componentes centrais que caracterizam qualquer tipo de comunidade: consciência de bondade, presença de rituais e tradições e, por último, senso de responsabilidade moral. O primeiro elemento refere-se a uma consciência de pertencimento compartilhada, e é considerado pelos autores como o componente mais importante para formação de uma comunidade. Trata-se da "conexão intrínseca que os membros sentem uns pelos outros e do sentimento coletivo de diferença para com outras pessoas que não pertencem à comunidade" (MUNIZ e O'GUINN, 2001, p. 413, tradução nossa)<sup>32</sup>. Ao compartilharem uma conexão, gerada a partir de um propósito comum, os sujeitos se sentem pertencentes ao grupo e passam a formar uma identidade coletiva, que é definida pelos elementos culturais que são partilhados (RUIZ, 2005).

---

<sup>30</sup> Na língua original, em espanhol: "*el contenido de la experiencia de consumo sea rico no sólo en sentido utilitario, sino también en sentido expresivo, lúdico y social*" (RUIZ, 2005, p. 267)

<sup>31</sup> Na língua original, em espanhol: "[...] *a su aspecto útil o instrumental. Incluye también, al menos, una dimensión expresiva —manifiesta un estilo de vida—, una dimensión social —media relaciones con otros— y también una dimensión lúdica o estética —se disfruta con su uso—. Todas estas dimensiones aportan posibles experiencias que se pueden intercambiar con otros usuarios*" (RUIZ, 2005, p. 260)

<sup>32</sup> Na língua original, em inglês: "*consciousness of kind is the intrinsic connection that members feel toward one another, and the collective sense of difference from others not in the community*" (MUNIZ e O'GUINN, 2001, p. 413)

Como consequência dessa identidade coletiva, os membros passam a construir e manter tradições e rituais — segundo elemento que caracteriza uma comunidade — que podem ser compreendidos como "práticas sociais — narrativas e ações — que procuram celebrar e comunicar certos significados, normas e valores específicos de uma comunidade" (RUIZ, 2005, p. 262, tradução nossa)<sup>33</sup>. Surgem de ações e práticas que se tornam típicas entre os membros da comunidade, que vão se apropriando dos valores associados à marca e passam a opinar ativamente sobre seus produtos, textos e mensagens. Dessa forma, contribuem para a construção social dos significados da marca (RUIZ, 2005).

A terceira característica fundamental de uma comunidade é o senso de responsabilidade moral, que diz respeito a um senso de lealdade e de solidariedade que permeia as relações entre os membros, "um sentido de dever ou obrigação para com a comunidade como um todo, e para com seus membros individuais" (MUNIZ e O'GUINN, 2001, p. 413, tradução nossa)<sup>34</sup>. Esse sentido se manifesta a partir de condutas colaborativas, em que os membros se apoiam e se ajudam, buscando realizar ações de integração que mantenham a comunidade ativa e que potencializam a transmissão de conhecimento, experiências e significados da marca (RUIZ, 2005). Nesse contexto, abandonar a marca ou consumir um produto concorrente poderia ser considerado, por alguns membros da comunidade, como um tipo de traição (ibidem).

Entendemos, portanto, que o aspecto social, construído por elementos emocionais, afetivos e culturais da experiência do grupo é central na formação de comunidades de marca. Mesmo assim, é importante frisar que essas formações não escapam da ideologia comercial da cultura dominante, ao contrário, se apropriam dela (RUIZ, 2005). De acordo com Ruiz (2005), é evidente que as organizações se beneficiam economicamente da formação de comunidades, afinal é benéfico ter um conjunto de clientes leais, que promovem a marca, difundem informações e dão luz a aspectos relevantes, como a cultura ou história da marca. Porém, o autor ressalta que as organizações também estão sujeitas aos riscos implícitos, já que as consequências da formação de comunidades não são previsíveis e nem sempre correspondem ao que era esperado, visto que as comunidades têm vida própria e, por isso, as ações da organização podem contribuir para seu desenvolvimento, mas não são essenciais e tampouco têm o poder de controlar os acontecimentos e os significados que são criados pelo

---

<sup>33</sup> Na língua original, em espanhol: "[...] *prácticas sociales — narraciones y acciones — que buscan celebrar y comunicar ciertos significados, normas y valores propios de una comunidad*" (RUIZ, 2005, p. 262).

<sup>34</sup> Na língua original, em inglês: "[...] *which is a felt sense of duty or obligation to the community as a whole, and to its individual members*" (MUNIZ e O'GUINN, 2001, p. 413).

grupo. Para o autor, o que as organizações podem fazer é facilitar e apoiar a geração de comunidades, construir narrativas e fortalecer os aspectos simbólicos ligados às suas marcas e aos seus produtos/serviços. Dessa forma, podem favorecer o entusiasmo e o encantamento, que, conforme destacado anteriormente, é condição básica para formação das comunidades de marca.

De acordo com a base teórica acionada, é possível inferir que as comunidades de marca tem um grande valor relacional e, para Casaló, Flavián e Guinaliú (2013, p. 54, tradução nossa)<sup>35</sup>, podem ser utilizadas como "uma ferramenta poderosa para as organizações promoverem uma orientação de longo prazo no relacionamento da empresa com seus consumidores". Isso está em plena sintonia com o que foi exposto no item anterior, em que a criação de comunidades é apontada como uma estratégia de relacionamento frutífera, que pode contribuir significativamente para a gestão da comunicação organizacional.

Por essa razão, acreditamos que cabe atentar para como as produções da área do Marketing sobre as comunidades de marca podem auxiliar a entender o funcionamento e as dinâmicas vigentes nesse tipo de formação, já que essa temática vem sendo abordada desde o início dos anos 2000 por esse campo de estudo. Tal fato reflete o que Túñez-López e Costa-Sánchez (2018) comentam sobre a forma com que o Marketing evoluiu com o passar do tempo:

a hegemonia da gestão de relacionamento como eixo da gestão de comunicação fica evidente na evolução do próprio marketing, que se afastou progressivamente da concepção inicial que o restringia a ser identificado com as vendas. A rede tornou-se a plataforma ideal para o intercâmbio de informações e, portanto, para o intercâmbio de produtos e serviços, mas principalmente para que as organizações e seus públicos estabeleçam uma relação mutuamente benéfica (TÚÑEZ-LÓPEZ; COSTA-SÁNCHEZ, 2018, p. 76, tradução nossa<sup>36</sup>)

Acreditamos que os estudos sobre as comunidades de marca fazem parte da evolução referida pelos autores e podem contribuir para a compreensão sobre como a criação desses grupos pode ser utilizada como estratégia de relacionamento organizacional. Afinal, conforme apontado, esse tipo de comunidade tem um alto potencial relacional e também auxilia na construção dos sentidos sobre a organização. Isso é ressaltado por Ruiz (2005) quando

---

<sup>35</sup> Na língua original, em espanhol: "[...] *una poderosa herramienta para las organizaciones favoreciendo una orientación a largo plazo en las relaciones de la empresa con sus consumidores*" (CASALÓ; FLAVIÁN; GUINALÍU, 2013, p. 54)

<sup>36</sup> Na língua original, em espanhol: "*la hegemonía del manejo de relaciones como eje de la gestión de comunicación queda patente en la propia evolución del marketing que se ha ido progresivamente desprendiendo de la concepción inicial que lo restringía a identificarlo con las ventas. La red se ha convertido en la plataforma idónea para el intercambio de información, y por tanto para el intercambio de productos y servicios, pero principalmente para que las organizaciones y sus públicos establezcan una relación que los beneficie mutuamente*" (TÚÑEZ-LÓPEZ; COSTA-SÁNCHEZ, 2018, p. 76)



comenta sobre a forma com que as tradições e os rituais partilhados pelos membros da comunidade contribuem para a construção social dos significados da marca, o que, conseqüentemente, também afeta a organização.

De forma a retomar o que foi comentado ao longo deste item, cabe lembrar que Ruiz (2005) afirma que as comunidades têm vida própria e as ações da empresa nesse ambiente não são essenciais e tampouco têm o poder de controlar os acontecimentos e os significados que são criados pelo grupo. O que está de acordo com a visão de Túñez-López (2017) quando afirma que o papel das organizações nas comunidades não deve ser de tutela. Acerca desse assunto, Ruiz (2005) sugere que as organizações devem trabalhar na construção de narrativas que fortaleçam os aspectos simbólicos ligados às suas marcas e aos seus produtos/serviços. Para assim, tentar gerar entusiasmo e encantamento, elementos que são fundamentais para que as pessoas sintam vontade de partilhar experiências e de se manter em uma comunidade de marca. O autor também ressalta, que as organizações estão sujeitas aos riscos, já que as conseqüências da formação de comunidades não são previsíveis e nem sempre correspondem ao que era esperado. Essa percepção se aproxima do que é discutido pela abordagem relacional da comunicação organizacional, que ressalta que o conflito e o dissenso fazem parte do processo comunicacional e estão implícitas nos espaços de diálogo criados pelas organizações.

Acreditamos que essas aproximações, aliadas aos aportes teóricos que foram trazidos até aqui, contribuem para o desenvolvimento da análise do objeto empírico do nosso trabalho: o aplicativo utilizado pela comunidade de leitores do clube de livros TAG - Experiências Literárias. Tanto o aplicativo, quanto a organização são descritos de forma detalhada no próximo capítulo. Entretanto, antes de partir para a descrição do objeto, expomos as estratégias e os procedimentos metodológicos da pesquisa.

## 4 O CLUBE DE LIVROS TAG - EXPERIÊNCIAS LITERÁRIAS

Neste capítulo debruçamo-nos sobre o objeto de pesquisa. Contudo, antes disso, tratamos sobre as estratégias metodológicas, a fim de formalizar o caminho percorrido e as técnicas que subsidiam o estudo. Também, são descritos os critérios para a seleção e organização do material analisado. Na sequência, apresentamos a empresa 'TAG – Experiências Literárias' e, mais especificamente, o aplicativo<sup>37</sup> TAG Livros, uma mídia digital exclusiva para os associados do clube. Feito isso, partimos para a análise, momento em que articulamos as observações decorrentes da aplicação dos procedimentos metodológicos com as perspectivas teóricas apresentadas, as quais subsidiam as reflexões. Por fim, propomos uma síntese dos aprendizados.

### 4.1 ASPECTOS INICIAIS DO PERCURSO METODOLÓGICO

No que tange à metodologia, é possível classificar a pesquisa como exploratória, visto que propomo-nos a investigar um fenômeno específico e ainda pouco explorado: o aplicativo do clube de livros TAG no âmbito do desenvolvimento do relacionamento com seus associados. Este entendimento está de acordo com a visão de Gil (2008, p. 27), quando afirma que uma pesquisa de caráter exploratório tem o "objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato".

A pesquisa pode ser classificada, quanto ao método, como qualitativa, tendo em vista que busca por uma interpretação de um fenômeno social: o relacionamento entre uma organização e seus associados a partir do aplicativo recém referido. Segundo, Prodanov e Freitas (2013, p. 70), "a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa". Além disso, conforme Orozco Gómez (2011, p. 116 apud OLIVEIRA; ABREU, 2015, p.5) a abordagem qualitativa "é aquela que busca compreender as qualidades de um fenômeno a partir das percepções próprias dos sujeitos que dão lugar, que habitam ou que intervêm nesse fenômeno".

A fim de conhecer com maior profundidade sobre a empresa e sobre seu funcionamento, iniciamos buscando informações em suas mídias digitais e em matérias

---

<sup>37</sup> Pensando na fluidez do texto, também nos referimos ao aplicativo como "app", forma de abreviação utilizada corriqueiramente que vem do inglês "application".

jornalísticas que a citavam. Para isso, recorreremos à pesquisa documental que, de acordo com Gil (2002, p. 45), "[...] vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa", segundo o autor, esses materiais advêm de fontes diversas e dispersas, o que constitui a maior diferença entre esse método e a pesquisa bibliográfica, em que as fontes se restringem a materiais bibliográficos impressos. Dessa forma, reunimos dados sobre a empresa que são expostos no próximo item deste capítulo como parte da descrição do objeto.

Tendo em vista que o nosso interesse se direcionava ao relacionamento da TAG com seus associados, consideramos pertinente realizar a assinatura do clube. Fizemos isso com o intuito de observar de perto as ações de relacionamento da empresa e de conseguir adentrar os espaços reservados aos sócios, para assim, conseguir levantar os dados necessários para a realização da pesquisa. A assinatura foi feita ainda durante a fase do projeto de pesquisa, e a modalidade de assinatura escolhida foi a TAG Inéditos, a qual definimos de acordo com os nossos interesses particulares.

A partir da experiência que fomos tendo como associados do clube, identificamos que o aplicativo TAG Livros se constitui como uma fonte rica para investigar o relacionamento entre a TAG e seus associados, afinal é um espaço exclusivo para aqueles que assinam o clube. Dessa forma definimos o objeto empírico do trabalho, que está descrito no próximo item, junto da apresentação da empresa TAG. Depois de descrever o objeto detalhamos como o estudo empírico foi desenvolvido, para então partir para a análise dos materiais coletados.

## 4.2 DESCRIÇÃO DO OBJETO: O CLUBE DE LIVROS TAG E O APLICATIVO *TAG LIVROS*

Antes de adentrar na descrição sobre o clube de livros 'TAG – Experiências Literárias', acreditamos que é importante traçar um breve panorama sobre o mercado no qual a empresa se insere, cabe portanto trazer alguns dados sobre o setor de clubes de assinatura no Brasil. Segundo estimativa da Betalabs<sup>38</sup>, consultoria especializada em *e-commerce*<sup>39</sup>:

---

<sup>38</sup> BETALABS. **O que vender em um clube de assinaturas?** Disponível em <<https://betalabs.com.br/blog/o-que-vender-em-um-clube-de-assinaturas/>> Acesso em 09 ago. 2022.

<sup>39</sup> "E-commerce, ou comércio eletrônico, refere-se às vendas pela internet de produtos e serviços" Blog Rockcontent. Disponível em <<https://rockcontent.com/br/blog/e-commerce-guia>> Acesso em 09 ago. 2022.

os clubes de assinaturas são uma modalidade do *e-commerce* que cresce cada vez mais no Brasil. Apenas em 2021, cerca de 2.000 novos clubes foram lançados, totalizando aproximadamente 6.000 empresas desse tipo na ativa. Nessa dinâmica, a empresa oferece certo produto ou serviço com periodicidade (semanal, quinzenal, mensal, etc), e o consumidor paga um valor recorrente para receber tudo no conforto de casa

Existem diversos tipos de clubes, que trabalham com diferentes produtos, como clubes de vinhos, de cafés, de brinquedos, de cosméticos e, como é o caso da TAG, de livros. Segundo a revista Forbes, em reportagem de julho de 2022, "os clubes de livros representam 25% da totalidade de clubes de assinatura no Brasil"<sup>40</sup>. De acordo com uma reportagem da revista Carta Capital<sup>41</sup>

os clubes de assinatura literários ganharam apostando em segmentações pouco exploradas pelo mercado editorial convencional. E, apesar de a média de leitura anual dos brasileiros ser de apenas três livros por ano, novos projetos tentam reverter esse cenário

Dentre esses projetos, a TAG surgiu como pioneira, foi o primeiro clube de assinatura de livros do país. A empresa foi fundada em 2014 por três jovens recém-graduados em administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. No site da TAG há uma narrativa sucinta, em que os sócios contam sobre o surgimento do clube:

[...] em 2013, observávamos o surgimento de diversos clubes de assinatura quando surgiu a ideia: e se criássemos um clube de assinatura de livros? Bastaram segundos para que lembrássemos do antigo Círculo do Livro, sucesso literário das décadas de 1970 e 1980 que vendia, em um modelo de assinatura, obras disponibilizadas em catálogo e cujas edições ainda possuímos em nossas bibliotecas pessoais. Hipnotizados pelo delicioso prospecto de trabalhar com livros, passamos a questionar: como seria um clube de assinatura de livros hoje em dia? [...] (TAG LIVROS, 2022, *on-line*)

Foi dessa forma que surgiu a empresa TAG - Experiências Literárias, caracterizada como uma *startup*<sup>42</sup> que se constitui como um clube de assinatura de livros que envia mensalmente um kit literário surpresa às casas dos seus associados. Isso quer dizer que, ao realizar a assinatura do clube, a pessoa se torna um associado/assinante<sup>43</sup> e passa a receber todos os meses em sua casa uma caixa com um livro surpresa e alguns outros itens — que serão descritos adiante. A figura a seguir mostra um dos kits enviados pelo clube

<sup>40</sup> FORBES. **Clubes de livros podem salvar o mercado editorial?** Disponível em <<https://forbes.com.br/forbes-money/2022/07/clubes-de-livros-por-assinatura-crescem-e-sao-aposta-do-mercado-editorial/>> Acesso em 10 ago. 2022.

<sup>41</sup> CARTA CAPITAL. **Clubes de leitura por assinatura crescem na pandemia e alcançam novos públicos.** Disponível em <<https://www.cartacapital.com.br/cultura/clubes-de-leitura-por-assinatura-crescem-na-pandemia-e-alcancam-novos-publicos/>> Acesso em 09 ago. 2022.

<sup>42</sup> Exame. "uma startup é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza" Disponível em <<https://exame.com/pme/o-que-e-uma-startup/>> Acesso em 09 ago. 2022.

<sup>43</sup> Nos referimos às pessoas que assinam o clube TAG a partir dos termos: associado, assinante e sócio, que são utilizados como sinônimos.

Figura 1 - Foto de um kit mensal.<sup>44</sup>



Fonte: arquivo pessoal da autora.

Os assinantes nunca sabem qual título da obra será escolhido pela empresa e o fator surpresa tem grande relevância na experiência do clube, o que ficará explícito ao longo da descrição do objeto. Porém, a TAG se posiciona como uma empresa que entrega muito mais do que apenas um livro surpresa, isso fica explícito em seu propósito:

[...] Assusta-nos muito a perspectiva da morte do livro, e lutamos contra ela. Criamos o clube para construir uma experiência literária saborosa e reunir todos aqueles que adoram o cheirinho de páginas impressas, vão à livraria comprar um e voltam com dez, choram por personagens e acreditam em histórias inventadas. [...] Acreditamos na leitura como exercício de alteridade, na força das delicadezas e no carinho como relação social. No prazer como objetivo estratégico e no sorriso como indicador de resultado. Num clube de livros em um país de poucos leitores e na boa literatura (TAG LIVROS, 2022, *on-line*)

A sede da organização fica localizada em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul e no que tange o público interno, a empresa é composta por mais de 100 funcionários<sup>45</sup>. Atualmente o clube conta com dois<sup>46</sup> tipos de assinatura que podem ser compreendidos como modalidades/coleções que se diferenciam pelo estilo literário das obras enviadas, são eles: TAG Curadoria e TAG Inéditos. Na modalidade Curadoria a empresa convida grandes nomes da literatura para escolher o livro que será enviado aos associados, geralmente as obras

<sup>44</sup> A Figura 02 é uma foto do kit de agosto de 2022, da coleção Inéditos, em que o mimo é um porta-copos, que veio junto do livro, do box (capa que envolve o livro), do marcador de páginas e da revista sobre o autor e a obra.

<sup>45</sup> Dados retirados do *site* da TAG. [Site institucional] Disponível em <<https://taglivros.com/proposito>> Acesso em 16 ago. 2022.

<sup>46</sup> Além desses dois tipos de assinatura a TAG também possui outro clube, lançado em 2020, como um novo produto e com uma nova marca: o Grow Livros, "um clube de assinaturas de livros de negócios e crescimento pessoal" Exame. Disponível em <<https://exame.com/pme/para-atingir-novo-publico-tag-lanca-clube-de-livros-de-negocios/>> Acesso em 20 ago. 2022.

selecionadas são muito bem-conceituadas pela crítica e pouco conhecidas pelo grande público, por isso podemos encarar como uma coleção mais clássica. Já na modalidade Inéditos, os livros são escolhidos pela própria empresa, que seleciona os *best-sellers* que estão fazendo sucesso pelo mundo mas que ainda são inéditos no Brasil, normalmente são obras contemporâneas de leitura rápida e envolvente, por isso podemos encarar como uma coleção mais popular.

As duas modalidades operam no formato de assinatura, em que a renovação do pagamento acontece de forma recorrente e automática, a menos que o associado realize o cancelamento. O valor médio é de R\$ 68,90 por mês, que são somados ao valor da taxa de entrega de acordo com o endereço do associado. Existem dois planos de pagamento: mensal ou anual, neste há desconto no valor total mas há uma política de fidelidade a ser cumprida.

Apesar da diferença que tange os estilos literários de cada uma das modalidades de assinatura, os kits de ambas são compostos por: um livro<sup>47</sup> em edição exclusiva, um *box* colecionável (capa que envolve o livro), uma revista com conteúdo complementar sobre a obra e o autor, um brinde temático (que é chamado de "mimo") e um marcador de página, conforme mostra a figura:<sup>48</sup>

Figura 2 - Exemplo dos itens que compõem a caixinha.



Fonte: reprodução Site Tag Livros<sup>49</sup>

<sup>47</sup> Na TAG Curadoria a capa é do livro é dura e na TAG Inéditos a capa é de brochura. O projeto gráfico de ambos é exclusivo.

<sup>48</sup> Todos os dados sobre a empresa foram retirados do *site* da TAG. [Site institucional] Disponível em <<https://taglivros.com/proposito>> Acesso em 02 ago. 2022.

<sup>49</sup> Disponível em <<https://taglivros.com/entenda-as-diferencas>> Acesso em 11 ago. 2022.

A TAG já conquistou alguns prêmios relevantes<sup>50</sup>, em 2017 foi contemplada com o Prêmio Top Of Mind Brazil, do Instituto Brasileiro de Pesquisa de Opinião Pública (INBRAP), também recebeu o Prêmio Empreendedor de Sucesso da revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, além do Prêmio Especial Jovem Talento, do informativo online *Publishnews*. Em 2018 o clube alcançou uma premiação internacional, concorreu com mais três países (Letônia, Polônia e Reino Unido) e conquistou o *The Quantum Publishing Innovation do Excellence Award*<sup>51</sup>, que é organizado pela Feira do Livro de Londres. No mesmo ano a TAG estreou sua participação na Festa Literária Internacional de Paraty (FLIP)<sup>52</sup>, evento considerado como um dos principais festivais literários do Brasil e da América do Sul.

Ainda com poucos anos de existência, a empresa conquistou um espaço relevante dentro do mercado no qual se insere<sup>53</sup>. Atualmente o clube conta com mais de 50 mil assinantes que recebem mensalmente a caixinha em suas casas e que estão em mais de 2.300 cidades do Brasil. Em relação ao seu desempenho financeiro, em 2021 a TAG alcançou sua maior receita anual desde o início das operações, atingindo o valor R\$ 50,6 milhões, um aumento de 17,9% em relação ao ano anterior<sup>54</sup>. A figura 3 mostra dados sobre o número de assinantes e a receita total a cada ano desde o começo do clube, em 2014. O ano com maior número de assinantes foi 2020, porém o ano com maior receita foi em 2021.

---

<sup>50</sup> TAG [Site institucional] Disponível em <<https://taglivros.com/>> Acesso em 3 ago. 2022.

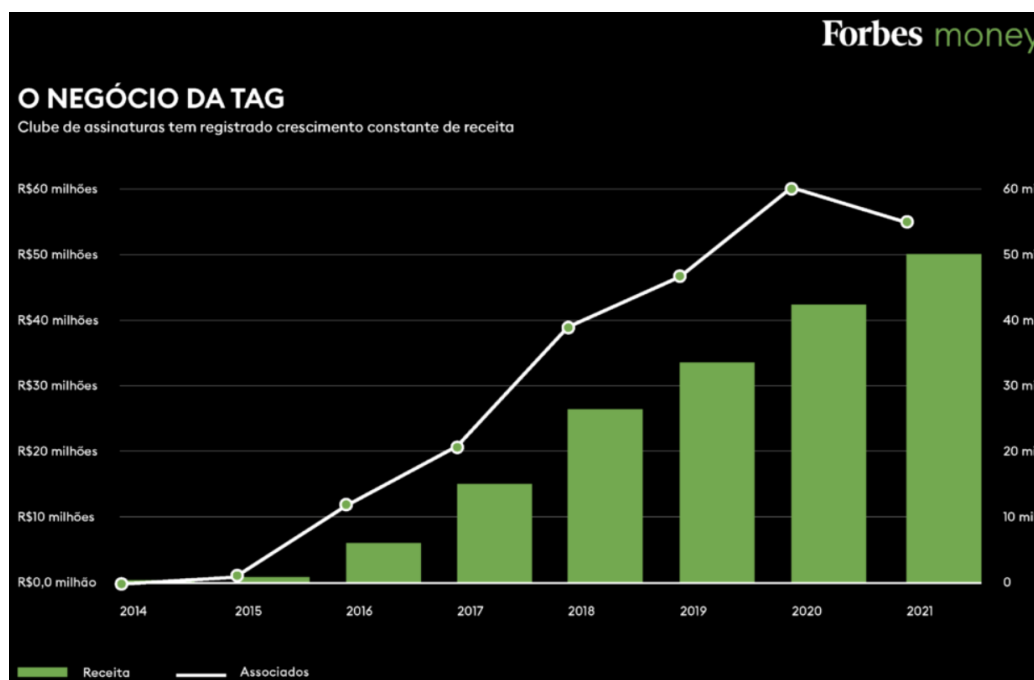
<sup>51</sup> TAG LIVROS. “Trocas de ano prometem mudanças”. 31 dezembro 2018. Post do Facebook. Disponível em: <<https://pt-br.facebook.com/taglivros/posts/trocas-de-ano-prometem-mudancas-viramos-uma-pagina-comecamos-um-novo-capitulo-so/2601103126782827>>. Acesso em 3 ago. 2022.

<sup>52</sup> idem

<sup>53</sup> Exame. "Em um país com poucos leitores, o clube do livro TAG não tem do que reclamar. A empresa fechou 2019 com 50 mil assinantes e faturamento de 36 milhões de reais — crescimento de 38% em relação a 2018." Disponível em <<https://exame.com/pme/clube-do-livro-tag-fatura-r-36-milhoes-e-mira-mundo-corporativo/>> Acesso em 3 ago. 2022.

<sup>54</sup> FORBES. **Clubes de livros podem salvar o mercado editorial?** Disponível em <<https://forbes.com.br/forbes-money/2022/07/clubes-de-livros-por-assinatura-crescem-e-sao-aposta-do-mercado-editorial/>> Acesso em 10 ago. 2022.

Figura 3 - Desempenho financeiro TAG.



Conforme destacado na introdução do trabalho, para além do êxito mercadológico da empresa, o que chama atenção sobre a TAG é a proximidade que tem com seus públicos de interesse. A partir de pesquisa exploratória, foi possível constatar que o clube conta com pelo menos 13 ambientes de comunicação *online* oficiais que, segundo observamos, têm uma alta frequência de postagens e também um alto número de seguidores. De forma breve, descrevemos os ambientes digitais da TAG: *site institucional*, *blog*, página no *LinkedIn* (mais de 22,7 mil seguidores), no *Facebook* (mais de 1 milhão de seguidores), no *Instagram* (mais de 700 mil seguidores), no *Twitter* (mais de 13 mil seguidores), canal no *Youtube* (mais de 25 mil inscritos) e *podcast*<sup>56</sup> no *Spotify* e *Google Podcasts*. Além de sua presença nas referidas mídias digitais, a TAG conta com dois aplicativos para *smartphones*, o Cabeceira e o TAG Livros — o primeiro é direcionado para o público geral e tem o objetivo de ser um organizador de leituras, já o último opera como uma rede social exclusiva para os assinantes e, conforme mencionado, é o objeto empírico deste trabalho. O aplicativo TAG Livros é

<sup>55</sup> FORBES. **Clubes de livros podem salvar o mercado editorial?** Disponível em <<https://forbes.com.br/forbes-money/2022/07/clubes-de-livros-por-assinatura-crescem-e-sao-aposta-do-mercado-editorial/>> Acesso em 10 ago. 2022.

<sup>56</sup> "Podcast é um material digital no formato de áudio que possui uma estrutura similar a um programa de rádio. Ele pode ser enviado por arquivo para um usuário ou também pode ser disponibilizado por meio de streaming em uma plataforma específica." Disponível em <<https://conceito.de/podcast>> Acesso em 10 ago. 2022.



disponibilizado para os associados como um complemento à experiência do clube, de acordo com o *site* oficial da empresa:

Ao fazer parte do clube, o leitor ganha também acesso ao aplicativo, que funciona como uma espécie de rede social. É onde você pode avaliar os livros que recebe e conversar com quem ama leitura como você. Para baixar o app em seu celular, basta procurar por TAG Livros na loja de seu dispositivo.<sup>57</sup>

A seguir descrevemos detalhadamente o aplicativo e todas suas funcionalidades, para posteriormente expor a delimitação do *corpus* de análise e também mostrar o passo a passo do procedimento metodológico que guiou o estudo empírico.

#### 4.2.1 O aplicativo TAG Livros

Antes de adentrar na descrição do aplicativo TAG Livros, importa comentar que antes de que ele existisse a TAG disponibilizava dois aplicativos separados: o TAG Inéditos e o TAG Curadoria. O acesso a cada um dos aplicativos dependia da modalidade de assinatura do associado. Os aplicativos foram criados em 2016 e no final de 2021 foram substituídos por um único aplicativo, o TAG Livros. A empresa justificou a mudança como uma forma de melhorar a experiência dos associados:

"Olá, tagger, como vai? ❤️ Ao longo de 2021, desenvolvemos essa nova versão do app para aprofundar ainda mais as suas experiências de leitura com o clube. Queremos tornar esse espaço um ambiente para discussões literárias, formação de amizades, engajamento da comunidade e muito mais. 😊" (TAG LIVROS, 2022, *on-line*)

Atualmente o *app* TAG Livros tem mais de 10 mil *downloads* nas lojas de aplicativo *Google Play Store* e *App Store*. O aplicativo é dividido em 4 seções, que podem ser chamadas também de abas, são elas: "Início", "Cafézinho", "Biblioteca" e "Perfil". A seção "Início" se configura como um mural de recados da TAG, elaborado a partir de postagens feitas pela própria empresa. Essas postagens abordam assuntos variados, como: avisos sobre a entrega das caixinhas, divulgação de eventos promovidos pela organização (como *lives* no *Instagram* ou *Youtube*), anúncios e promoções de produtos da loja virtual da TAG, divulgação de conteúdos elaborados sobre as leituras do mês, além de outros conteúdos institucionais, como avisos sobre mudanças no horário de expediente da equipe de atendimento da empresa.

<sup>57</sup> Disponível em <<https://taglivros.com/alem-da-caixa>>. Acesso em 10 ago. 2022.

Pode-se pensar nas postagens como se fossem *e-mails* institucionais que seriam enviados para os associados, mas que, no ambiente do aplicativo, ficam todos reunidos nessa aba. A linguagem utilizadas nas postagens gera proximidade com o usuário<sup>58</sup> do *app*, chamado de "tagger" pela empresa. Não é possível interagir ou comentar nas publicações da TAG na referida seção. A figura 4 mostra a aba "Início" do aplicativo.

Figura 4 - Seção "Início" do aplicativo.



Fonte: reprodução do aplicativo TAG Livros 2022.

Além do "Mural da TAG", essa seção também conta com outras 4 funcionalidades, botão de "Rastrear" (para acompanhar a entrega da caixinha do mês), dois botões de suporte, "Falar com a TAG" (em que há um *chatbot* para autoatendimento e a possibilidade de falar diretamente com um atendente) e o "FAQ App" (um site que mostra perguntas frequentes e as respectivas respostas), além disso, é possível acessar uma central de notificações (em que todas as notificações recebidas ficam armazenadas).

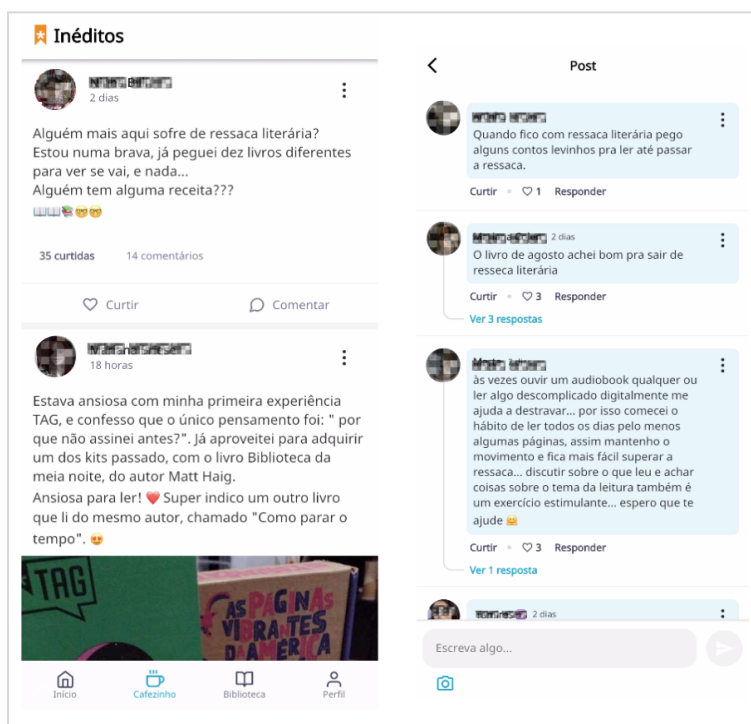
A seção "Cafézinho" é a parte do *app* que mais remete à uma rede social, bastante parecida com a "linha do tempo"<sup>59</sup> do *Facebook*. Nesta aba qualquer pessoa com acesso ao *app* pode fazer uma postagem, adicionando texto, foto e, se quiser, pode marcar um ou mais "tópicos", que são etiquetas que indicam sobre o que se trata a postagem. É possível interagir

<sup>58</sup> A partir de agora também nos referimos aos associados/assinantes/sócios do clube como "usuários" ou "membros".

<sup>59</sup> Do inglês, *timeline*, tratam-se das postagens que fazemos e vemos em nossos perfis de mídias sociais.

com as publicações por meio de curtidas e comentários. A figura 5 retrata o formato das publicações, que podem ser "roladas" para baixo, e também mostra a forma com que os comentários aparecem.

Figura 5 - Seção "Cafézinho": publicações da linha do tempo e exemplos de comentários.



Fonte: reprodução do aplicativo TAG Livros 2022<sup>60</sup>

Ao realizar uma publicação pela primeira vez no Cafézinho, a *app* mostra um aviso em que o usuário deve informar se há *spoiler* na publicação ou não, isso quer dizer, se o texto ou a(s) foto(s) irão revelar alguma informação sobre o *kit* surpresa do mês, ou ainda, se irão contar sobre alguma parte do livro enviado. A orientação é que publicações assim sejam reservadas para a seção "Biblioteca", que é o espaço destinado para discussões literárias sobre as obras que o clube envia. A figura 6, apresentada a seguir, mostra o aviso que é exibido:

<sup>60</sup> Para respeitar o anonimato dos usuários do aplicativo, borramos a foto, o nome e o sobrenome de todas as capturas de tela do aplicativo.

Figura 6 - Aviso de orientação pré-publicação



Fonte: reprodução do aplicativo TAG Livros 2022.

Além da possibilidade de curtir e comentar nas publicações, é possível "salvar" aquelas que são de interesse para depois acessá-las com mais facilidade. O associado também pode optar por "silenciar" um outro usuário, para assim deixar de ver qualquer tipo de interação do usuário em questão (publicações, comentários ou curtidas que este venha a fazer). Outra possibilidade é a de "denunciar" uma publicação, conforme mostra a figura 7:

Figura 7 - Opções de denúncia de publicação

X Denunciar	
Por que você está denunciando essa publicação?	
É spoiler	>
Não gostei do conteúdo	>
Venda não autorizada	>
Discurso de ódio	>
Incitação à violência	>
Assédio	>

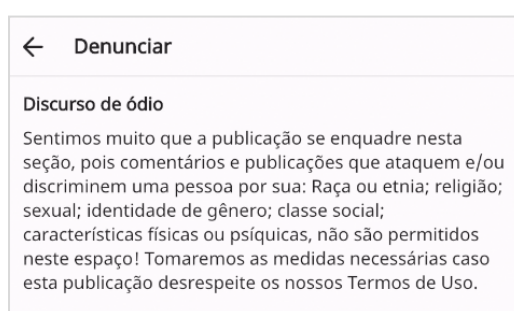
Fonte: reprodução do aplicativo TAG Livros 2022.

Após a denúncia de *spoiler*, o conteúdo passa por uma verificação por parte da equipe da TAG e, caso realmente haja *spoiler*, a publicação é excluída. A possibilidade de denúncia e o aviso inicial que o associado recebe, referido acima, denotam a preocupação que há em

manter o elemento surpresa em relação às obras e aos demais itens dos kits que são enviados aos associados. Mesmo com o aviso, há vezes em que alguns associados fazem postagens contendo *spoiler* e isso gera bastante incômodo nos demais participantes do *app*, conforme será ampliado na parte de análise das publicações.

As outras opções de denúncia evidenciam uma preocupação por parte da TAG em manter um ambiente saudável e confortável para todos os associados. Ao clicar em uma das opções uma mensagem de solidarização e de comprometimento em tomar medidas é exibida, como mostra a figura 8:

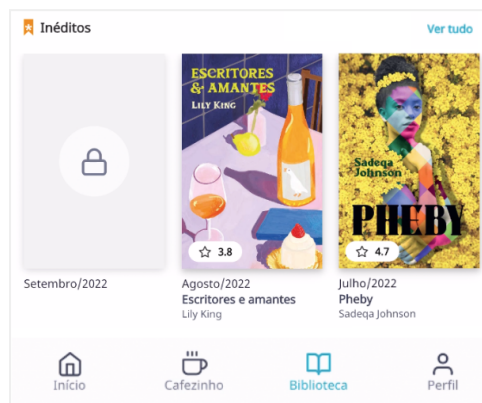
Figura 8 - Opções de denúncia de publicação.



Fonte: reprodução do aplicativo TAG Livros 2022.

A terceira seção do *app* é a "Biblioteca", que, conforme mencionado, tem o objetivo de concentrar as discussões sobre os livros enviados pelo clube e dar acesso a todos os conteúdos extras que a TAG produz como apoio à experiência de leitura do mês. Ao clicar na aba é possível ver 3 "estantes" diferentes, são elas: "Inéditos", "Curadoria" e "Mais vendidos da TAG". Cada estante é composta pelos livros que foram enviados a cada mês, exceto a última estante que é dedicada a mostrar os livros que mais foram vendidos de forma avulsa no site da TAG. Conforme mostra a imagem a seguir, que mostra a estante "Inéditos":

Figura 9 - Uma das estantes da seção "Biblioteca" do aplicativo.

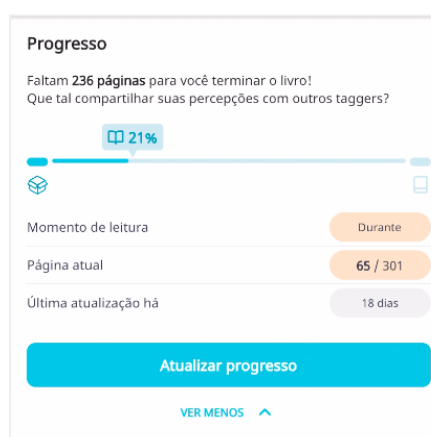


Fonte: reprodução do aplicativo TAG Livros 2022.

Ao clicar em algum dos livros das estantes, o usuário consegue acessar diversas funcionalidades, que serão descritas a seguir em formato de tópicos:

- **Visualização de informações gerais sobre o livro:** mês de envio, nota geral segundo as avaliações de outros usuários (em que cinco é a nota máxima), quantidade de avaliações que o livro teve e o número de páginas do livro.
- **Registro de progresso:** nesta parte o usuário consegue controlar seu progresso de leitura, anotando em qual página parou, para dessa forma, saber, em porcentagem, quanto falta para terminar.

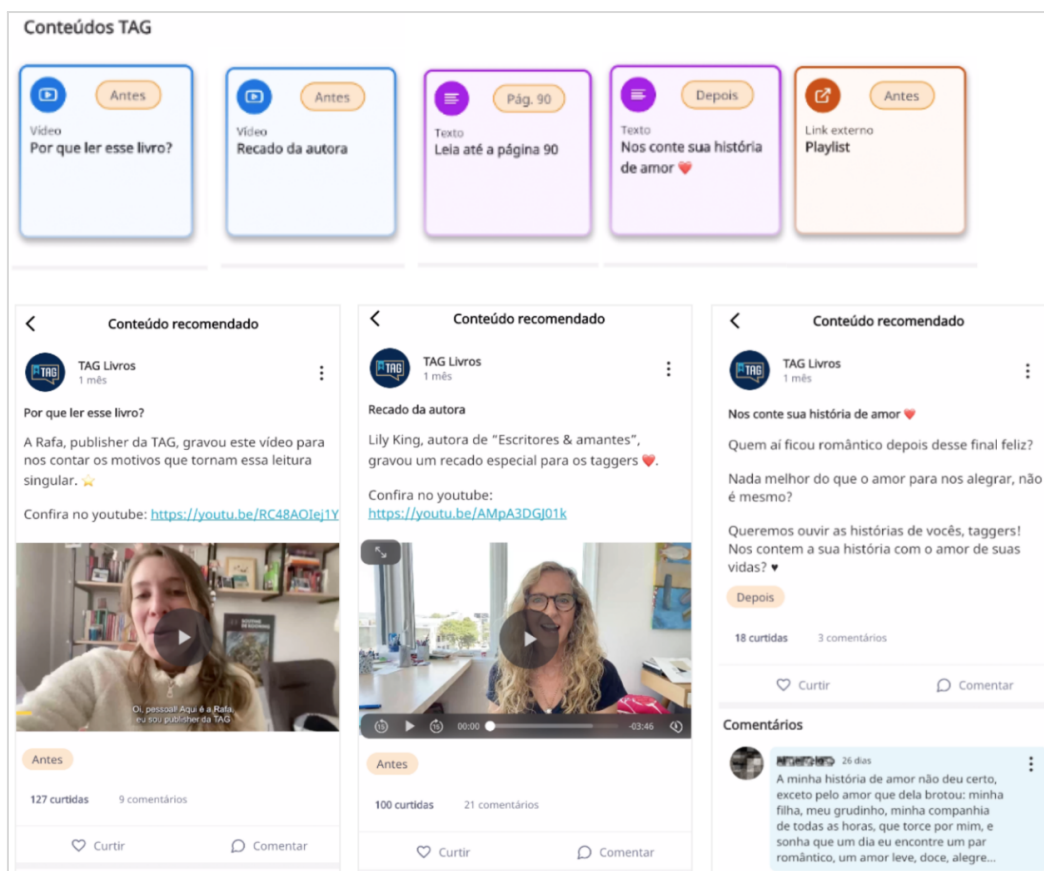
Figura 10 - Progresso de leitura



Fonte: reprodução do aplicativo TAG Livros 2022.

- **Conteúdos TAG:** para cada um dos livros, a TAG publica diferentes formatos de conteúdos extras que dão apoio a experiência literária e que são postados em formato de publicação, em que é possível curtir e comentar. Há uma variedade grande de conteúdos, que tem objetivo de ajudar no engajamento com a leitura, promover discussões sobre a obra, gerar curiosidade e também entregar mais informações sobre a obra, o autor e o contexto em que o livro foi escrito. Os tópicos de conteúdo aparecem para os associados no formato de "quadros", que especificam o momento indicado para verificar o conteúdo (antes, durante ou depois da leitura da obra). Ao clicar em algum dos quadros é possível visualizar o conteúdo de forma integral, muitas vezes há *links* que direcionam para fora do app, como no caso da Playlist, que leva o associado para a plataforma de *streaming* em que pode escutar os episódios. A figura a seguir demonstra um exemplo de como é a visualização dos conteúdos:

Figura 11 - Alguns dos "quadros" de conteúdo extra publicados pela TAG



Fonte: reprodução do aplicativo TAG Livros 2022.

A seguir apresentamos o quadro 1, que com a descrição de cada um dos tópicos de conteúdo e o momento de leitura indicado. Há uma certa variação nos tipos de conteúdo extra de acordo com o livro do mês, trouxemos aqui os conteúdos que observamos que são o padrão.

Quadro 1 - Conteúdos extras produzidos pela TAG como complemento à leitura.

MOMENTO INDICADO	TÍTULO DO CONTEÚDO	DESCRIÇÃO
Antes	<b>Jornada do mês</b>	A TAG prepara um roteiro de sugestão para que o associado possa se guiar pela leitura. O roteiro sugere o ritmo da leitura e lembra o membro de utilizar os recursos disponíveis no <i>app</i> .
Antes	<b>Por que ler esse livro?</b>	Algum integrante da equipe TAG grava um vídeo contando os motivos de a obra ter sido escolhida e motivando o associado a embarcar na leitura.
Antes	<b>Playlist</b>	Como complemento à experiência de leitura, a TAG produz uma playlist de músicas no Spotify que combinam com a temática do livro e convida o associado a escutar antes, durante ou após a

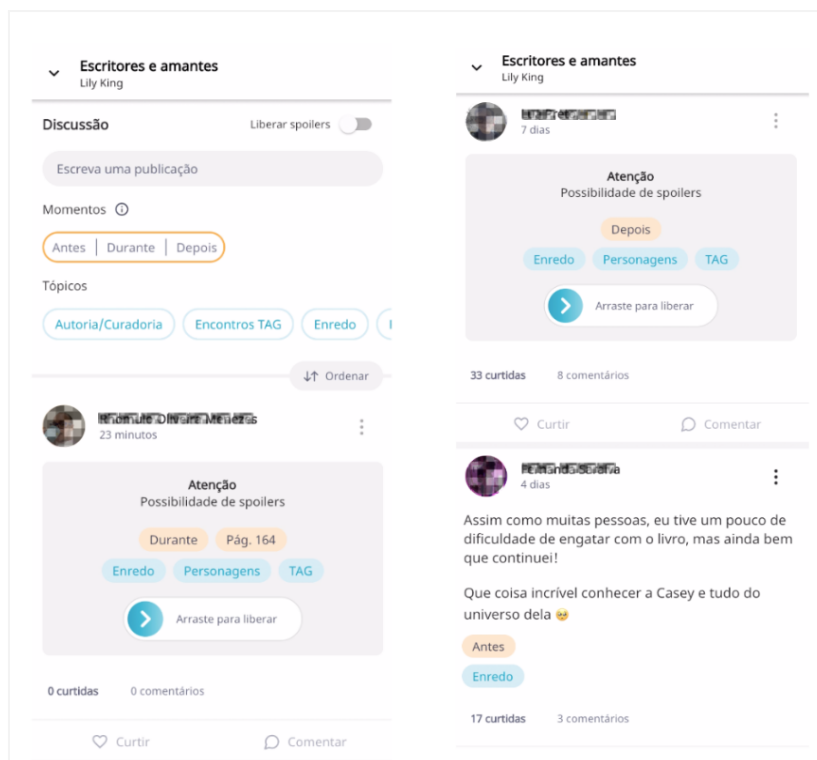
		leitura da obra.
Antes	<b>Projeto Gráfico</b>	Alguns dos integrantes da equipe de design conta sobre o processo de criação do projeto gráfico do mês.
Antes	<b>Recado da Autora</b>	Os associados têm acesso a um vídeo gravado pelo autor da obra do mês, com um recado exclusivo para os participantes do clube
Antes	<b>Mimo</b>	A TAG conta sobre as motivações de escolha do brinde do mês e relaciona sua escolha com a temática da obra.
Antes	<b>Revista Digital</b>	Os associados podem acessar a revista que acompanha o kit de forma digital, a revista reúne conteúdos sobre o autor, a obra e seus diferentes aspectos literários.
Durante	<b>Leia até a página [nº]</b>	Como forma de guiar a discussão sobre a obra, a TAG posta uma reflexão sobre o momento do livro e incentiva os associados a compartilharem suas percepções sobre a obra e opinarem sobre o que virá a seguir.
Depois	<b>Nos conte sua história de amor</b> ❤️	Tópico destinado a gerar proximidade e engajamento, a TAG faz uma pergunta sobre como o associado se sentiu depois da leitura da obra e, como o livro se tratava de um romance, convida os taggers a contarem sua própria história nos comentários
Depois	<b>Podcast</b>	A TAG conta com um podcast próprio, em que entrevista membros da própria equipe e promove discussões sobre a obra do mês.
Depois	<b>Próximos Kits</b>	Os associados têm acesso à pistas sobre os próximos kit.
Depois	<b>Ficha Técnica</b>	A TAG compartilha a ficha técnica da obra.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados coletados no aplicativo TAG Livros até 15 de agosto de 2022.

- **Discussão:** é a funcionalidade principal da aba “Biblioteca” e se configura como o espaço que permite que o usuário faça uma publicação sobre o livro. Ao fazer a publicação, é possível marcar se o conteúdo terá *spoiler*, escolher sobre qual momento da leitura a publicação se refere (antes, durante ou depois) e selecionar quais tópicos estão relacionados à temática do *post*. Dessa forma as publicações são classificadas e o usuário escolhe se quer ver o *spoiler* ou não, conforme mostra a figura 12:



Figura 12 - Tópicos de discussão da "Biblioteca".



Fonte: reprodução do aplicativo TAG Livros 2022.

Ao arrastar para o lado o usuário libera o conteúdo, ou seja, aceita ver os possíveis *spoilers*. Essa funcionalidade denota a preocupação que há, por parte da TAG, em preservar o efeito surpresa para cada um dos associados. Além de gerar uma experiência personalizada, em que os usuários têm liberdade para escolher a melhor forma de consumir o conteúdo sobre as obras, sem se preocupar constantemente com o risco de ficar sabendo de uma parte do livro que ainda não desejam.

Por último, cabe comentar sobre o documento de "Termos e condições de uso" do aplicativo, que pode ser encontrado na parte de configurações do app. Exibimos a seguir uma parte do documento (item 2.2 da seção "Condições Gerais de Uso"), e grifamos os trechos que mais nos chamaram atenção em relação ao que a TAG permite ou não no espaço do aplicativo:

*"A TAG também sugere as seguintes posturas para o bom uso do aplicativo:*

*- NÃO PUBLICAR OU POSTAR FOTOGRAFIAS DO KIT VIGENTE NA SEÇÃO CAFEZINHO, devido à possibilidade de que assinantes da TAG que também sejam usuários do aplicativo ainda não tenham recebido o seu kit. Nesses casos, o usuário que se sentir prejudicado com a postagem poderá denunciar a publicação como spoiler ou conteúdo inapropriado.*

- *NÃO PUBLICAR MENSAGENS AVISANDO SIMPLEMENTE QUE O KIT CHEGOU, evitando-se a repetição desnecessária de mensagens semelhantes por vários usuários do aplicativo. A TAG sugere **compartilhar apenas quando houver alguma história ou reflexão inusitada com relação ao recebimento do kit.***

- *EVITAR POSTAGENS DESPROVIDAS DE CONTEÚDO INTERATIVO. A TAG estimula a publicação de mensagens que proporcionem aos usuários a troca de experiências literárias. Portanto, **postagens de cunho exclusivamente pessoal ou individual deverão ser evitadas.***

- *NÃO PUBLICAR SOBRE ASSUNTOS A SEREM TRATADOS COM A TAG. O aplicativo destina-se estritamente à interação literária entre os usuários. Portanto, **não devem ser compartilhadas de forma pública mensagens sobre assuntos que devam ser tratados diretamente com a TAG, tais como a situação do envio do kit, atualização cadastral, problemas com pagamento etc. O email contato@taglivros.com.br é o canal próprio disponibilizado pela TAG a seus assinantes para resolução de questões internas ou envio de críticas e sugestões.***

**CASO O USUÁRIO DO APLICATIVO VENHA A DESCUMPRIR COM AS SUGESTÕES AQUI PREVISTAS, A TAG RESERVA-SE O DIREITO DE ALTERAR OU EXCLUIR, SEM AVISO PRÉVIO, A POSTAGEM CONSIDERADA INADEQUADA.**" (APLICATIVO TAG LIVROS, 2022, on-line, grifo nosso)

É interessante observar o que a TAG considera como posturas adequadas para que haja bom uso do aplicativo. A empresa tenta direcionar a utilização do *app* e a conduta dos usuários, de forma a estabelecer limites em relação ao que é publicado. Vemos isso quando sugere que os associados compartilhem conteúdos "*apenas quando houver alguma história ou reflexão inusitada com relação ao recebimento do kit*" e não incentiva que publicações "*de cunho exclusivamente pessoal ou individual*" sejam feitas. Além disso, chama atenção o último item, em que a empresa assume uma postura que busca blindá-la de conflitos no ambiente do *app*. Isso fica explícito na afirmação de que "*não devem ser compartilhadas de forma pública mensagens sobre assuntos que devam ser tratados diretamente com a TAG*" e que a "*resolução de questões internas e envio de críticas e sugestões*" devem ser realizados pelo e-mail institucional da TAG. Podemos entender que a empresa busca direcionar tratativas que tem potencial de conflito para o ambiente privado do *e-mail*, para assim evitar que esse tipo de conteúdo seja exposto de forma pública no aplicativo. Por último, destacamos uma certa ambiguidade no discurso da empresa, chama suas proposições de "sugestões", entretanto, avisa que caso sejam descumpridas "*reserva-se o direito de alterar ou excluir, sem aviso prévio, a postagem considerada inadequada*", o que denota um caráter mais voltado para "regra" do que um caráter sugestivo.

Após descrever com detalhes o aplicativo TAG Livros e suas funcionalidades, importa agora discorrer sobre os procedimentos metodológicos que nos orientam na análise do objeto empírico, o que realizamos no próximo item.

### 4.3 DETALHES DO ESTUDO EMPÍRICO - O PASSO A PASSO

A partir do conhecimento aprofundado do objeto empírico e tendo em vista nossos objetivos, partimos para a escolha do procedimento de análise, em que optamos por utilizar a análise de conteúdo, que, de acordo com Costa e Marques (2021, p. 21), "[...] apresenta inúmeras aplicações, podendo ser a técnica da pesquisa em si a gerar dados e resultados, ou mesmo como uma técnica intermediária". Segundo Bardin (2016, p. 48) a AC pode ser entendida como

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2016, p.48)

Atendendo aos passos propostos pela metodologia da análise de conteúdo, iniciamos pela e pela realização da leitura flutuante dos conteúdos do *app*, que se caracteriza pelo “contato com os documentos a serem analisados, visando conhecer o texto deixando-se invadir por impressões e orientações” (FONSECA, 2008, p. 290). Dessa forma, compreendemos o funcionamento do aplicativo, observamos a dinâmica de uso e os conteúdos presentes em cada uma das seções, informações que foram expostas no item anterior. Vale aqui retomar de forma breve as seções do *app*, pensando nisso elaboramos o quadro 2:

Quadro 2 - Resumo das seções do aplicativo TAG Livros.

SEÇÃO DO APP	DESCRIÇÃO
"Início"	Sua funcionalidade central consiste no "Mural TAG", um mural de publicações exclusivo da TAG em que não há opção de interações nas publicações.
"Cafézinho"	<b>Ambiente de interação entre os associados, em que é possível fazer publicações (com texto e foto), utilizar "tópicos", curtir e comentar as publicações, que são apresentadas como uma linha do tempo.</b>
"Biblioteca"	Ambiente de discussão literária específica para cada um dos livros já enviados, permite acesso aos conteúdos extras que a TAG publica.
"Perfil"	Não há aspectos de interação neste ambiente, apenas as informações do próprio usuário.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados coletados no aplicativo TAG Livros até 15 de agosto de 2022.

Ficou evidente que a seção "Cafézinho" é a que tem caráter mais interativo dentre todas as seções, visto que é o ambiente em que os associados se relacionam uns com os outros e também com a TAG, que participa com certo nível de frequência das publicações. Além disso, notamos que essa é a seção do *app* em que os conteúdos das interações não se limitam à discussão literária, como é o caso da seção Biblioteca. Por isso e tendo em vista os objetivos do trabalho, definimos a seção "Cafézinho" como nossa unidade de contexto, que "corresponde ao segmento da mensagem" (BARDIN, 2016, p.137) e serve para referenciar o contexto a fim de que haja a compreensão correta do sentido do que está sendo analisado.

Ainda na etapa de observação da dinâmica do *app*, verificamos que o fluxo de publicações no Cafézinho é significativo, com uma média de 20 publicações por dia. Baseando-nos nesse dado, achamos apropriado definir o período de análise de um mês, o que contempla as publicações que foram feitas do dia 15 de julho de 2022 ao dia 15 de agosto de 2022.

Começamos, portanto, a delinear o *corpus* da pesquisa, ou seja, realizar as definições sobre o conjunto de documentos a serem submetidos à análise (BARDIN, 2016). Para isso, consideramos as quatro principais regras propostas por Bardin (2016), que são descritas a seguir junto de considerações sobre como as atendemos: (i) regra da exaustividade, cobra que todos os documentos relacionados ao assunto pesquisado, no período definido, sejam levados em consideração: fizemos isso ao considerar todas as postagens que foram feitas no Cafézinho no período citado acima; (ii) regra da homogeneidade, os dados devem referir-se ao mesmo tema, gênero ou natureza: cumprimos esse requisito já que todos os documentos são da mesma natureza, referem-se a publicações feitas em um ambiente bastante específico, uma das seções do aplicativo TAG Livros; (iii) regra da pertinência, exige que os documentos escolhidos sejam adequados e consonantes ao objetivo da análise: atendemos essa condição, já que a análise das publicações e das interações geradas por elas, nos dará subsídio para responder ao problema de pesquisa e aos objetivos do trabalho; (iv) regra da representatividade, defende que a análise pode ser efetuada a partir de uma amostra, desde que o material a isso se preste: atendemos essa condição na medida em que a nossa amostra é composta por uma parte representativa do universo do *app* e conta com conteúdo rico suficiente para ser analisado.

Como resultado da aplicação das regras descritas acima e das percepções trazidas anteriormente, o *corpus* da pesquisa foi definido em 577 publicações, realizadas no período de 1 mês, do dia 15 de julho de 2022 ao dia 15 de agosto de 2022. Do total de publicações,

apenas duas são da TAG, o restante são publicações de associados do clube. Assim, definimos nossa unidade de registro, que pode ser entendida como "a unidade de significação codificada e correspondente ao segmento de conteúdo considerado unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial" (BARDIN, 2016, p. 134).

Com a definição do *corpus*, ainda na fase de pré-análise, realizamos o tratamento dos dados obtidos, momento em que "os dados brutos são tratados de maneira a serem significativos ('falantes') e válidos" (BARDIN, 2016, p. 131). Para isso, preparamos o material a partir da formulação de uma planilha com as informações sobre as publicações do período definido (apêndice A). Para realizar o levantamento dos dados organizamos a planilha em colunas, de forma a registrar: o texto das publicações (na íntegra, cortando apenas dados pessoais); os tópicos de assunto que foram utilizados (caso o usuário tenha utilizado); o número total de curtidas; o número total de comentários; a quantidade e a descrição do(s) comentário(s) da TAG, caso houvesse. Além disso, também reservamos uma coluna para o registro de comentários de associados que chamaram nossa atenção e que poderiam servir de complemento para a análise. Cabe assinalar que não coletamos as fotos que acompanhavam as publicações, entretanto, registramos na planilha o conteúdo da foto, de forma descritiva, nos casos em que a imagem fosse essencial para o entendimento do texto da publicação. É importante frisar que recebemos autorização da empresa para reproduzir os conteúdos do aplicativo (apêndice B) com a condição de preservar qualquer exposição de dados pessoais dos usuários, o que foi atendido com rigor.

Após a preparação dos dados coletados, passamos para o momento de exploração do material, que, de acordo com Bardin (2016, p. 131) consiste "[...] essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração" (BARDIN, 2016, p. 131). Considerando nossos objetivos, entendemos que além do conteúdo (em texto) das publicações, seria relevante também analisar a interação da TAG com as postagens, com isso, definimos que os comentários da empresa também fariam parte do estudo, como forma de complementar as percepções decorrentes da análise de conteúdo das publicações. Verificamos que no período definido haviam 115 comentários da TAG no total de publicações, que foram analisados a partir do método de análise e interpretação proposto por Gil (2008). O método consiste na "procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos" (GIL, 2008, p. 156).

Depois de termos preparado o material e com as definição da nossa unidade de contexto (seção Cafézinho do *app* TAG Livros) e da nossa unidades de registro (conteúdo em

texto das publicações), iniciamos a etapa de categorização, que consiste em uma “operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia)” (BARDIN, 2016, p. 147). Para criar as categorias seguimos as regras sugeridas por Costa e Marques (2021) como as principais e considerando a ordem de importância em que os autores as elencaram: i) regra da exclusividade: as categorias tem de ser exclusivas entre si, ou seja, um mesmo conteúdo não pode ser classificado de forma similar em diferentes categorias; ii) regra da exaustividade: quer dizer que "todo o conteúdo analisado precisa ser passível de codificação, de acordo com os interesses da pesquisa", entretanto é possível utilizar o código "outros", de forma residual, para aqueles conteúdos que não se encaixam em nenhuma das categorias (ibidem, p. 61); iii) regra da homogeneidade: significa que "tanto as categorias quanto os códigos que as formam devem buscar realizar classificações homogêneas entre si" (ibidem, p. 62). Dessa forma chegamos às categorias, que serão expostas no próximo item, em que realizaremos a descrição de cada uma das categorias, subcategorias e de seus núcleos de sentido, bem como dados quantitativos em relação às publicações. Em seguida, realizamos a análise do material, a partir de inferências, que, de acordo com Bardin (2016, p. 165) podem ser entendidas como "uma operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras" (BARDIN, 2016, p. 45).

#### 4.4 ANÁLISE DAS INTERAÇÕES NO APLICATIVO TAG LIVROS

Neste item apresentamos os dados quantitativos sobre as publicações feitas no Cafézinho no período definido para a análise. Em seguida, trazemos a descrição detalhada de cada uma das categorias e subcategorias junto de suas análises qualitativas, a partir de inferências sobre os sentidos que cada uma delas carregam e oferecem. Junto das análises trazemos alguns dos comentários relevantes de associados, bem como alguns dados complementares sobre ações específicas da TAG que contribuem para a apreensão dos sentidos presentes na análise.

Como mencionado, o período de análise é de um mês, e o *corpus* composto por 577 publicações, em que 575 são de associados e apenas 2 são de autoria da TAG. Seguindo a metodologia da análise de conteúdo foram criadas 8 categorias. A tabela 1 indica o "tipo de

publicação" (ou seja, se é da TAG ou de associados), mostra as categorias e a quantidade de publicações em cada uma delas (em número absoluto e em porcentagem).

Tabela 1 - Categorias e quantidade de publicações.

TIPO DE PUBLICAÇÃO	CATEGORIA	QTD. PUBLICAÇÕES
PUBLICAÇÕES DE ASSOCIADOS	Discussões literárias	184 (31,9%)
	Experiência do associado no clube TAG	177 (30,7%)
	Experiência literária atravessada pelo âmbito pessoal	90 (15,6%)
	Além do limite TAG	51 (8,8%)
	Experiência no aplicativo	38 (6,6%)
	Vínculo entre os associados	19 (3,3%)
	Outros	16 (2,8%)
PUBLICAÇÕES DA TAG	Divulgação de ação	2 (0,3%)
	<b>TOTAL</b>	<b>577 (100%)</b>

Fonte: elaborado pela autora.

A categoria "Divulgação de ação" é a única que se refere às postagens feitas pela TAG. As outras 7 categorias referem-se às temáticas trazidas pelos associados em suas postagens. No quadro 3 apresentamos as subcategorias presentes em cada uma das categorias, bem como seus núcleos de sentidos.

Quadro 3 - Categorização das publicações.

CATEGORIAS	QTD. PUBLI.	SUBCATEGORIAS	NÚCLEO DE SENTIDO
Discussões literárias	184	Sobre as leituras do clube TAG	Publicações em que os associados comentam, discutem, compartilham e conversam sobre as obras enviadas ou vendidas pelo clube TAG. Apesar de não ser o espaço destinado a discussões literárias, os associados ainda sim, em certa medida, o utilizam para isso.
		Sobre o universo literário	Os associados também utilizam o espaço do Cafézinho para promover conversas sobre literatura de forma geral, se sentem à vontade para ultrapassar o âmbito das leituras vinculadas ao clube.

Experiência literária atravessada pelo âmbito pessoal	90	Relato pessoal sobre o hábito da leitura	Os associados falam sobre si e sobre suas vidas pessoais junto da temática literária. Utilizam as publicações para compartilhar com os demais membros sobre suas particularidades em relação ao hábito de ler e como a leitura atravessa seus cotidianos. Compartilham sobre suas preferências, facilidades, dificuldades e desafios em relação ao hábito da leitura. Denota vontade de se fazer notar como indivíduo e de receber apoio quando necessário.
Experiência do associado no clube de livros TAG	177	Relato pessoal sobre a experiência no clube TAG	É comum os associados publicarem relatos sobre como se sentem em relação a algum aspecto da experiência do clube TAG. A partir das publicações contam sobre suas experiências particulares com o clube, há quanto tempo fazem parte, quais são os impactos do clube em suas vidas, além de mostrarem de que forma se apropriam dos materiais recebidos e também compartilham suas expectativas em relação aos próximos kits.
		Chegada no clube	Aqueles que estão chegando fazem publicações como forma de expressar a emoção e a expectativa em começar a fazer parte do clube. Os novos usuários contam que estão chegando, expressam como se sentem e esperam a recepção dos membros mais antigos.
		<i>Feedback</i> neutro ou positivo sobre algum elemento do clube	Os associados expressam sua opinião sobre diferentes aspectos da experiência do clube, comentando sobre o material das caixinhas, os kits, os livros, o design, os mimos e demais itens enviados pelo clube. Além de compartilharem relato sobre atendimento/comunicação da TAG.
		<i>Feedback</i> negativo sobre algum elemento da experiência no clube	Os taggers compartilham suas frustrações e reclamações sobre a experiência no clube.
		Dúvida sobre algum elemento da experiência no clube	Frequentemente os associados fazem publicações pedindo por ajuda e tirando dúvidas em relação a diferentes aspectos do clube. Buscam ajuda entre si para resolver questões particulares em relação a suas assinaturas no clube.
		Mensagem direcionada à TAG	Os associados utilizam as publicações para se direcionar diretamente a TAG, como forma de enviar uma mensagem para a empresa, pois sabem que esta acompanha e interage no espaço do cafézinho. As temáticas das mensagens variam, vão desde agradecimentos e elogios, a dúvidas, reclamações e sugestões. Se pretende que a organização veja, responda e encaminhe a demanda.



Vínculo entre os associados	19	Encontros - online e presenciais - entre associados	Os membros do clube buscam se unir e formar grupos de discussão sobre as obras do clube, organizando encontros online e também presenciais.
Experiência no aplicativo	38	Comentários sobre o <i>app</i> e suas funcionalidades	Os associados comentam sobre as diferentes funcionalidades do <i>app</i> , sobre seus usos e aproveitam para tirar dúvidas, sugerir mudanças e também comparar com os <i>apps</i> anteriores.
		Sobre <i>spoiler</i>	<i>Spoiler</i> é um assunto levado a sério pelos associados que utilizam o Cafézinho. Por isso, vários deles avisam quando alguma publicação tem spoiler e compartilham suas opiniões e frustrações em relação a esse tema.
Além do limite TAG	51	Conteúdos sobre outros clubes de livro	Os associados se apropriam do espaço para ir além das fronteiras da TAG e discutem, compartilham, recomendam e perguntam sobre sites externos de compra de livros e também sobre outros clubes literários, em sua maioria concorrentes da TAG.
		Divulgação de página/ <i>blog</i> /perfil pessoal	Também como forma de apropriação, os associados se utilizam do espaço do Cafézinho para divulgarem suas páginas particulares, em sua maioria <i>blogs</i> e perfis sobre literatura. Além de, com menos frequência, divulgarem a venda de seus livros autorais.
		Livros da <i>Amazon</i>	Os associados compartilham sobre suas compras de livros no site da Amazon, uma das maiores empresas de tecnologia do planeta.
Outros	16	Temáticas variadas	Também há publicações que fogem da temática literária e que são diversas, desde indicação de séries, filmes, até comentários sobre fatos da atualidade e divulgação de poesias autorais.
Divulgação de ação <sup>61</sup>	2	Ação de relacionamento	A TAG utiliza o espaço do Cafézinho para divulgar uma ação de relacionamento e assim se aproximar dos associados.
		Ação comercial	A TAG aproveita para divulgar promoções especiais aos assinantes.
<b>TOTAL</b>	<b>577</b>		

Fonte: elaborado pela autora.

A seguir apresentamos a descrição de cada uma das categorias e subcategorias, em que expomos alguns exemplos de publicações, a fim de ilustrar sobre seus núcleos de sentido, para então analisá-las de forma mais profunda. Também iremos mostrar a frequência de comentários da TAG, com o objetivo de compreender de que forma a empresa interage em

<sup>61</sup> Categoria referente às publicações da TAG.

cada uma das subcategorias. Além disso, vamos trazer alguns comentários de associados que consideramos relevantes e que contribuem para a compreensão do contexto e, conseqüentemente, para a análise das publicações.

A primeira categoria "Discussões literárias", é a categoria que abarca o maior número de publicações, 184 no total, o que representa 31,9%. Essa categoria refere-se às publicações que têm como eixo central a temática da literatura, ou seja, em que se pretende conversar sobre algum aspecto relacionado a esse tema, isso quer dizer, sobre obras, autores, estilos de escrita, eventos literários, entre outros. Ela é composta por duas subcategorias, que serão exibidas a seguir.

A primeira delas, "Sobre as leituras do clube TAG", contempla 61 publicações, em que objetivo é comentar, discutir, opinar ou compartilhar algum aspecto das obras que fazem parte das leituras do clube. A maioria das postagens trata sobre obras que foram enviadas nos meses anteriores e, portanto, não se configuram como *spoiler*, já que publicações desse tipo são removidas pela equipe da TAG, conforme mencionamos anteriormente. A seguir temos quatro exemplos<sup>62</sup> de publicações dessa categoria:

- a) *"Gente..Sou só eu? Pra mim já deu do livro de Julho de 2022 da TAG Inéditos. Abandonei! Mano, não tenho estômago mais. Eu tô começando a passar mal depois da leitura. É muito sofrimento...É muita dor...Não dá! Parei em 50% na página 162." (474)*
- b) *"Bom dia a todos! Pessoal, de todos os livros da inéditos do ano, qual deixou vocês 'daquele jeito', qual mais gostaram?" (534)*
- c) *"Terminei meu segundo livro TAG. Dois maravilhosos!!! Recomendo demais 😊" (246)*
- d) *"Iniciando a leitura de mais um dos livros opcionais da TAG. Já leram A doçura da água? O que acharam? Sem spoilers, por favor! Ainda estou no começo! 😊" (45)*

Conforme vimos no subcapítulo de descrição do objeto, o Cafézinho não é o ambiente destinado para as discussões literárias, mas sim a Biblioteca, mesmo assim os associados também se utilizam do espaço para falar sobre os livros que receberam pela TAG. A publicação de uma associada pode dar uma pista sobre o motivo de isso acontecer, pois junto do comentário sobre a leitura que fez, ela traz uma justificativa sobre porquê está fazendo a publicação no Cafézinho e não na Biblioteca:

- e) *"Gente, a força da mulher em proteger quem ela ama é extraordinária. Finalizei minha leitura de julho. Obs: **Gosto de comentar aqui, parece que no cafézinho o grupo interage mais.** Meus dedos ficam inquietos 😊" (244, grifo nosso).*

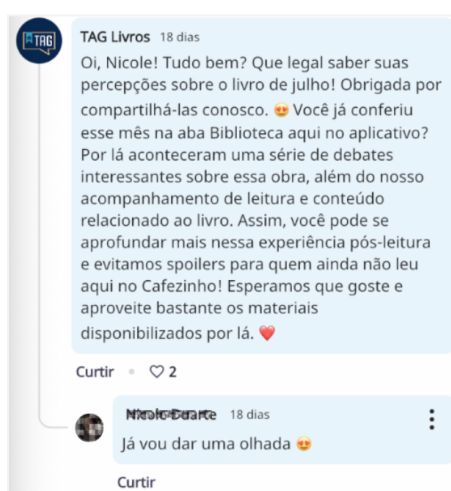
---

<sup>62</sup> Os exemplos de publicações são referenciados a partir do número correspondente ao da planilha de categorização (apêndice A), e serão transcritos na íntegra, exceto quando houver dados pessoais.

Notamos portanto que há uma expectativa de que os outros membros interajam com a sua publicação e sua percepção é de que isso é mais comum no espaço do Cafézinho.

Nessa subcategoria a TAG comentou em apenas uma das publicações. O comentário foi em resposta à publicação de uma associada que contou sobre sua experiência de leitura com o kit do mês anterior. Apesar de não ter revelado *spoiler* em sua publicação, a associada foi orientada, de forma sutil, a utilizar a Biblioteca. Notamos que há um cuidado por parte da empresa, que utilizou uma abordagem amigável na interação, que foi feita em um tom de convite, conforme mostra a captura de tela:

Figura 13 - Comentário da TAG em resposta à publicação 427.



Fonte: Reprodução aplicativo TAG Livros 2022.

Percebemos que a TAG utiliza uma linguagem próxima e afetuosa com a associada, que reagiu ao comentário de forma positiva. Além disso, a TAG faz uso do pronome pessoal da 1.<sup>a</sup> pessoa do plural, "conosco", se colocando como parte do grupo.

Ainda na categoria "Discussões literárias", temos a subcategoria "Sobre o universo literário" que é composta por 123 postagens no total, a subcategoria com mais publicações entre todas. Esse grupo de publicações se caracteriza por discussões literárias que não são vinculadas ao clube TAG, ou seja, que abordam assuntos literários externos aos do clube. Os associados publicam conteúdos de diversos tipos: curiosidades e informações sobre obras/autores/tipo de escrita; recomendações e pedidos de indicação de leituras; compartilham trechos, fotos e/ou outros conteúdos sobre livros que estejam lendo, que gostem ou que queiram uma opinião do grupo; relatam sua percepção/sentimento sobre livros/personagens/autores. Abaixo trazemos alguns exemplos do conteúdo das publicações:

- a) *"Enfim li o livro tão aclamado e entendi os motivos. Que livro incrível. Virou um dos meus favoritos."* [foto do livro em questão] (494)
- b) *"Galera que escuta áudio book, qual o melhor aplicativo? Estou testando STORYTEL e aceito indicações."* (510)
- c) *"Gente estou gostando do mundo dos mangás !! É diferente mais está legal. E vcs curtem mangá?! Quais?!"* (564)
- d) *"Sucesso absoluto esse debate 🙌🙌 Link da discussão literária no YouTube: [Link do Youtube] Link para participar do clube:[Link do site do clube]"* (279)
- e) *"Vocês tem dicas de livros chilenos bons? Obrigada!!"*(112)

Notamos portanto que os associados utilizam o Cafézinho para ir além do universo TAG, se apropriando do espaço para conversar com os outros integrantes sobre literatura no geral. Isso demonstra uma apropriação por parte dos sócios, que se sentem à vontade para trazer outros assuntos e se utilizar do espaço da forma que mais os convém. Não há comentários da equipe da TAG em nenhuma das publicações que fazem parte dessa subcategoria.

A segunda categoria "Experiência literária atravessada pelo âmbito pessoal", é composta por 90 publicações, o que representa 16% do total e conta com uma única subcategoria que abarca todas as publicações, nomeada de "Relato pessoal sobre o hábito da leitura". Essas publicações revelam a vontade dos associados de falar sobre si e sobre suas vidas pessoais, já que trazem esses aspectos aliados à temática literária. Com frequência, os usuários utilizam as publicações para compartilhar com os demais membros sobre suas particularidades em relação ao hábito de ler e sobre como a leitura atravessa suas vidas. Compartilham sobre suas preferências, facilidades, dificuldades, dúvidas e desafios em relação ao hábito da leitura. A seguir elencamos algumas das publicações dessa subcategoria:

- a) *"Olá! Nesse ano, decidi que leria um livro por mês. Estou muito feliz porque já estou lendo o vigésimo segundo! E vocês, quantos leram? \*Edit\* tenho uma filha pequena, trabalho demais e respeito meu ritmo. Fico muito orgulhosa a cada leitura que faço e ver o quanto vocês estão lendo, também, me animou ☺"* (18)
- b) *"Pessoal, uma pergunta indiscreta aqui. Vocês acham que pega mal ler no trabalho? Por exemplo, se está tudo em dia, se eu começar a ler um pouco para não precisar ficar ociosa e então, entra o chefe na sala. Que impressão que fica?"* (258)
- c) *"Minha primeira estante ❤️ conquistei esse ano e cada vez que arrumo ela, sinto um orgulho."* [foto da estante de livros] (75)
- d) *"Galera sei que é um assunto delicado, mas alguém utiliza dos livros pra diminuir as crises de ansiedade?"* (277)

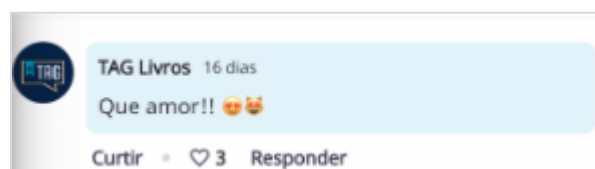
É possível perceber que as publicações têm relação com a temática da literatura, mas extrapolam a fronteira da discussão literária em si, porque o foco do conteúdo não é o aspecto literário, mas sim como ele atravessa a vida de quem está postando. Podemos inferir que os associados se sentem à vontade para compartilhar sobre si mesmos no espaço do *app* e o reconhecem como apropriado para esse tipo de conteúdo. Nota-se que há vontade de se fazer

notar como indivíduo, bem como de se aproximar dos outros membros e de buscar apoio e ajuda com suas questões pessoais. Isso é percebido nos conteúdos das publicações analisadas, que revelam aspectos da vida particular, que vão desde conteúdos mais superficiais, como por exemplo o relato sobre a estante de livros (c), até publicações que abordam temas mais profundos, como a que suscita a discussão sobre como a leitura contribui para a saúde mental (d).

Observamos que as publicações dessa subcategoria receberam uma das maiores médias de comentários, 7 comentários por publicação, o que demonstra que os associados se engajam com esse tipo de publicação. Abaixo destacamos alguns deles, que demonstram interação entre os associados.

Nessa subcategoria a TAG interagiu por meio de comentário com apenas 4,4% das publicações. A seguir destacamos um dos comentários da empresa que se difere da maioria, já que respondeu a uma publicação sobre um aspecto pessoal da vida de uma das associadas, que compartilhou uma foto lendo com seu bebê recém nascido no colo: "*Já não me sentia mais sozinha ao ler. Agr então... !! Estarei sempre bem acompanhada*" (356).

Figura 14 - Resposta da TAG na publicação da associada com seu bebê.



Fonte: Reprodução aplicativo TAG Livros 2022.

A terceira categoria, "Experiência do associado com o clube de livros TAG " agrupa 177 publicações e é a que tem o conceito mais abrangente e, por isso, é composta pelo maior número de subcategorias, 6 no total. A categoria abarca as publicações que contêm menção sobre qualquer nível de relação com a experiência do clube TAG - exceto com a discussão literária em si. As postagens desse grupo apresentam conteúdos que expressam opinião, sentimento, expectativa ou frustração em relação ao que é vivido como sócio do clube TAG. Em sua maioria, as publicações são direcionadas aos demais associados, mas por vezes são direcionadas diretamente à TAG. Também há aquelas publicações que são apenas expressões espontâneas sobre algum aspecto da experiência com o clube.

A primeira subcategoria "Relato pessoal sobre a experiência no clube TAG" conta com 66 publicações em que o conteúdo refere-se à vivência pessoal do associado em relação a

algum aspecto de sua experiência no clube TAG. Essa subcategoria se parece com a subcategoria "Relato pessoal sobre o hábito da leitura" que foi descrita anteriormente, a diferença é que nesta as publicações mencionam a TAG e, apesar de também haver relatos pessoais, o foco é na expressão sobre a experiência particular como associado do clube. As postagens são de usuários que relatam há quanto tempo assinam a TAG, contam quais são os impactos do clube em suas vidas, e também mostram de que forma se apropriam dos materiais recebidos e compartilham suas expectativas em relação aos próximos kits. Também agrupamos nessa subcategoria aquelas publicações em que os associados anunciam que vão parar de assinar o clube e utilizam o espaço para compartilhar sobre como estão se sentindo com isso e para se despedir dos demais membros, conforme mostram os exemplos:

- a) *"2 anos de TAG e a emoção de receber a caixinha continua 😊"* (307)
- b) *"Mais uma caixinha da TAG que vai pra minha sala de aula! Eu amo não só pelo conteúdo, mas pela caixa também kkkkkk Reaproveito todas, nem que for para guardar palitos." [foto da caixa da TAG com palitos coloridos dentro]* (565)
- c) *"Infelizmente, esse é o último mês de assinatura da Tag, amei esses 2 anos de aventuras por aqui e eu queria continuar. Porém, por falta de um emprego e aumento do valor as coisas ficaram insustentáveis, espero que possa retornar o mais breve possível..."* (577)

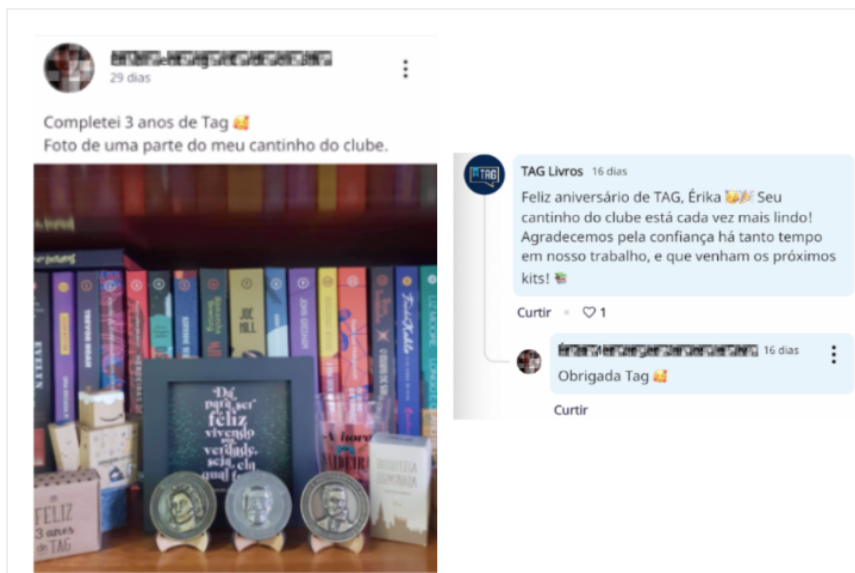
As publicações denotam que os associados sentem vontade de compartilhar sobre suas experiências particulares com o clube, trazendo aspectos de suas vidas pessoais, como é possível observar nos exemplos "b" e "c". Em sua maioria o conteúdo das publicações transmitem a empolgação e a felicidade em ser um membro do clube e também a expectativa de receber a caixinha todos os meses, o que mostra o efeito positivo que o elemento da surpresa gera.

Nessa subcategoria a TAG interage com frequência média, comentando em 36,4% das publicações. Na maioria dos comentários a TAG agradece ao associado por compartilhar seu relato e deixa algum recado afetuoso.

Nessa subcategoria foram agrupadas as publicações em que os associados compartilham sobre o tempo em que estão no clube. Isso é resultado de uma das estratégias de relacionamento da TAG, que celebra o aniversário de clube dos associados. A cada ano assinando o clube, o associado recebe junto da caixinha do mês, uma medalha (ou moeda, como também é chamada) com o busto e o nome de algum(a) escritor(a) renomado(a) da literatura e um cartão de agradecimento assinado pela equipe da TAG. No Cafézinho é comum os assinantes publicarem sobre seus aniversários de clube e postarem foto de suas

moedas. Como observamos na figura 15 que mostra a publicação e o comentário em resposta da TAG:

Figura 15 - Moedas de aniversário de clube e comentário da TAG.



Fonte: Reprodução aplicativo TAG 2022.

No total houve 8 publicações sobre a moeda de aniversário, um número considerável para o período de 1 mês, a seguir mostramos mais dois exemplos de publicações que contribuem para a avaliação sobre a estratégia de relacionamento da TAG:

d) *"Chegou minha primeira moeda! 1 ano de tag, apaixonada por cada caixinha."* (205)

e) *"Oi gente, quando completamos 1 ano recebemos moeda, certo? Recebi da Clarice mas estou ansiosa mesmo é pela da Jane Austen, alguém sabe se segue algum padrão ou o envio é aleatório?"* (211)

Percebemos, no primeiro exemplo, que a associada comemora a chegada da sua primeira moeda e aproveita para compartilhar seu sentimento em relação às caixinhas do clube. Além disso, a segunda publicação denota que há o interesse pelo objeto da moeda em si, o que contribui para que haja desejo em tê-la e também demonstra a expectativa pelas próximas que virão. Podemos entender como uma estratégia frutífera no que tange o estreitamento da relação com os associados, que além de gostarem do item que é recebido e de se sentirem queridos pelo clube, tem vontade de compartilhar com os demais, o que reforça o valor da marca e incentiva os outros membros a também compartilharem fotos e relatos sobre o recebimento de suas moedas.

Seguindo na descrição das subcategoria e de seus núcleos de sentido, temos a subcategoria "Chegada no clube", que conta com 21 publicações, todas são de novos

associados que estão acessando o *app* pela primeira vez e que se utilizam da postagem como forma de expressar a emoção e a expectativa em começar a fazer parte do clube:

- a) *"Oi gente, acabei de assinar a TAG e tô muito ansiosa pela minha primeira caixinha 🍷"*
- b) *"Olá pessoal! Tudo bem com vocês? Sou nova aqui e assinei pra receber a caixinha esse mês.. estou ansiosa!!"*
- c) *"Oi, genteee! Cheguei hoje por aqui. Deixei de ser uma grande rolezeira e me tornei uma caseira apaixonada. Pra colaborar com isso, além de séries e filmes, quero desenvolver o hábito da leitura, que sempre acaba frustrado porque eu nunca sei o que ler. Espero que agora seja diferente e que eu comece pra nunca mais parar. Ansiosa pelo meu primeiro kit 🍷 fiquei em dúvida e assinei a Tag Inéditos, será que foi uma boa escolha pra começar?!"*

Conforme é possível observar nos exemplos, nas publicações dessa subcategoria os usuários contam que estão chegando, comentam sobre o que motivou a assinarem o clube, expressam como se sentem com a decisão e também dividem quais são suas expectativas em relação ao que está por vir. Considerando o conteúdo que há nas postagens, é possível inferir que elas há um desejo, por parte dos novos associados, em serem recebidos e aceitos pelo grupo. Esse foi o subgrupo que teve maior retorno da TAG, que comentou em 81% das publicações. Em todos os comentários a TAG dá as boas-vindas ao associado e aproveita para orientar sobre o uso do *app*, incentivar a utilização da Biblioteca para discutir sobre os livros e se colocar à disposição para qualquer necessidade. É possível notar que há uma preocupação por parte da empresa em fazer o novo associado se sentir acolhido em sua chegada, contribuindo para que haja uma boa primeira impressão com a utilização do aplicativo. A figura 16 mostra um dos comentários da TAG e também demonstra como os associados mais antigos respondem às publicações dos novatos.

Figura 16 - Comentários em resposta a publicação da subcategoria "Chegada no clube".



Fonte: Reprodução aplicativo TAG Livros 2022.



Como terceiro subgrupo da categoria "Experiência do associado no clube de livros TAG", temos a subcategoria "*Feedback* neutro ou positivo sobre algum elemento do clube" que conta com 13 publicações. Diferente da subcategoria anterior, nesta as publicações foram classificadas como "*feedback*" no sentido de expressarem uma opinião em relação ao produto TAG, o que difere de um relato sobre a experiência particular como associado no clube, em um sentido mais afetivo. Quando nos referimos ao "produto TAG" estamos pensando como um conjunto dos elementos que compõem a assinatura: caixinha, livro, itens complementares, serviço de entrega, serviço de atendimento ao cliente. Abaixo elencamos alguns exemplos de publicações:

- a) "*Não resisto, tenho que comentar... AS CAPAS ESTÃO LINDASSSSSS ESSE AGOSTO. Eu amei as combinações, fiquei apaixonada.*" (336)
- b) "*Apaixonada por esses marcadores de página*" (188)
- c) "*Gente, vcs usam aquele calendário de mesa que veio no início do ano? Eu achei lindo mas pouco útil. Preferia uma agenda com mais espaço para as anotações de livros, séries, etc.*" (305)
- d) "*Galera.... se preparem! O kit desse mês está incrível! Recebi o meu e UAU!*" (340)

Conforme mencionado, as publicações revelam a opinião do associado sobre determinado elemento do clube, como por exemplo as capas dos livros, os marcadores de página e o brinde recebido. Isso mostra que os associados se utilizam do espaço do Cafézinho para comentar sobre o que estão achando, uma boa oportunidade para que a TAG aproveite os *feedbacks* para planejar suas próximas ações. Nessa categoria a TAG respondeu apenas 2 publicações, em que agradeceu os associados por compartilharem suas opiniões.

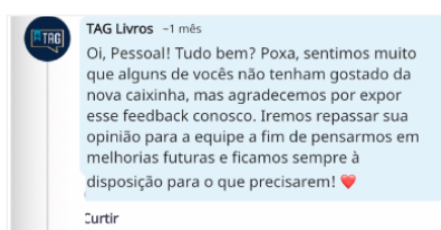
A seguinte subcategoria "*Feedback* negativo sobre algum elemento da experiência no clube" versa sobre a mesma temática do subgrupo anterior, porém refere-se aos retornos negativos, ou seja, aqueles em que o associado demonstra algum nível de insatisfação, como mostram os exemplos:

- a) "*Alguém tem notícias de quando a caixinha irá mudar?! A minha veio praticamente aberta por baixo 😞*" (195)
- b) "*Todo mês é a mesma coisa: Jadlog não atualiza o rastreamento 😞*" (284)
- c) "*Já faz 7 dias que minha caixinha foi despachada, e até agora, nada de caixinha!*" (345)

No total foram 11 publicações classificadas dessa forma, a subcategoria de com menos publicações entre todas (dentro das categorias de publicações de associados). A maioria das publicações, tratam de reclamações sobre questões relacionadas com a entrega da caixinha, sobre a demora ou atraso em receber e também sobre a dificuldade em rastrear o percurso da entrega. Neste grupo uma das publicações que tratava da qualidade do material da caixinha gerou um alto nível de interação, "*Gente, sou só eu que está odiando essa mudança na*

*caixinha que vem o kit? Desde que mudou, as minhas só servem para o lixo. Não dá para reaproveitar. E é horrível para abrir. Odiei"* (139). A publicação recebeu 22 comentários, a maioria de associados compartilhando do mesmo incômodo. A figura 17 mostra a resposta da TAG:

Figura 17 - Resposta da TAG na subcategoria "*Feedback negativo*"



Fonte: Reprodução aplicativo TAG Livros.

Notamos que a TAG se dirige não apenas ao autor da publicação, mas a todos os associados que comentaram no post, por isso utiliza o termo "*Pessoal*", o que é característico de uma linguagem mais informal e que gera proximidade. Além disso, a empresa se desculpa, se compromete a levar o *feedback* adiante e se coloca à disposição. Além de ter respondido a essa publicação, a TAG respondeu outras 7, o que representa 72% do total, foi a terceira subcategoria que teve mais retornos da empresa.

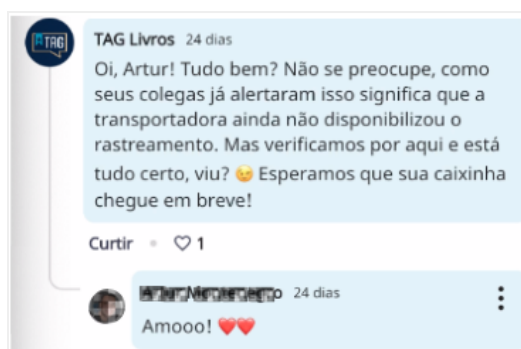
A quinta subcategoria "*Dúvida sobre algum elemento da experiência no clube*" abarca 42 publicações, que referem-se, como o nome revela, à dúvidas em relação a diferentes aspectos do clube<sup>63</sup>. Nas publicações desse grupo os associados recorrem aos demais membros para resolverem suas questões.

- a) "*Alguém sabe se o site da TAG está com algum problema? Não consigo acessar minha conta, tenho certeza que o email e a senha estão corretos*" (28)
- b) "*Pessoal, se um amigo assinar a Tag hoje ele receberá o kit de agosto ou setembro?*" (62)
- c) "*Cancelei a assinatura, mas já paguei o mês de agosto. Alguém sabe como funciona isso? Recebo o livro de agosto e continuo tendo acesso até o fim do mês de agosto*" (135)

Apesar de as publicações se direcionarem ao grupo como um todo, a maioria delas foi respondida pela TAG, 32 de 42, o que representa 76,2% de retorno da empresa. Mesmo assim, em várias delas os próprios associados responderam tentando ajudar a solucionar a questão. A figura abaixo mostra um exemplo de comentário, em que os membros já haviam respondido a pergunta do associado e mesmo assim a TAG também comentou:

<sup>63</sup> É importante destacar que não incluímos nesse grupo as dúvidas relacionadas ao uso do app pois as separamos em outra subcategoria: "*Comentários sobre o app*".

Figura 18 - Comentário da TAG em resposta a dúvida



Fonte: Reprodução aplicativo TAG Livros 2022.

A TAG deixa claro que leu a resposta dos outros membros, chamados por ela de "colegas" e reiterou o que já havia sido explicado por eles, além de reforçar que verificou a questão por conta própria. Isso demonstra um cuidado da empresa com a questão do associado, já que mesmo sem ter sido mencionada diretamente e mesmo outros membros já terem respondido, a organização decidiu também responder a publicação.

O último subgrupo da categoria "Experiência do associado no clube de livros TAG" refere-se às publicações de associados que direcionam-se diretamente a TAG, mencionando a empresa de forma vocativa, por isso a subcategoria se chama "Mensagem direcionada à TAG". No total foram 25 publicações classificadas a partir do critério mencionado, a maioria delas são agradecimentos à TAG, em que os associados expressam seu reconhecimento em relação à alguma ação da empresa e as demais publicações referem-se a dúvidas e sugestões, conforme mostram os exemplos:

- a) *"Tag muito obrigada por retornar o envio das caixas 📦 mais resistente . Elas já tem destino certo . Sei como está difícil as coisas ...pois estou fazendo de tudo para manter as duas assinaturas e lhes agradeço muito pois livros e os mimos chegam em bom estado..." (379)*
- b) *"Alô, dona TAG! Não existe mais o kit TAG Experimente? Fiz a maior propaganda para um colega no trabalho, e depois não localizei no site 🤔" (189)*

A seguir exibimos uma das publicações que mais nos chamou atenção durante a análise, em que um sócio presta solidariedade e "defende" a TAG de críticas que são feitas por outros associados:

- c) *"Quando muda a caixinha, reclamam. Quando muda o mimo, reclamam. Quando muda a luva, reclamam. Quando muda a transportadora, reclamam. E mal percebem o quanto a Tag está se esforçando para tentar reduzir o impacto dos aumentos para os assinantes. Tudo isso pra dizer que estou contigo, Tag. A vida não está fácil pra ninguém." (339)*

A publicação recebeu 37 comentários, teve muito engajamento de outros associados, que discutiram sobre a questão levantada e em sua maioria também prestaram apoio a

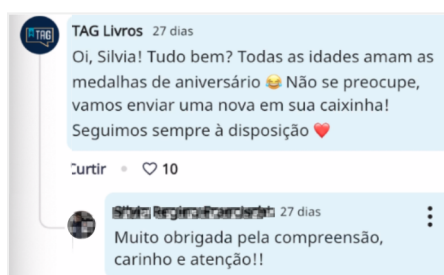
empresa, mas não recebeu nenhuma resposta da TAG. Podemos pensar que a empresa decidiu não se mencionar para manter uma postura neutra, sem desagradar nem aqueles que reclamaram e tampouco aqueles que a defenderam.

Outro exemplo de publicação que acreditamos ser relevante de mostrar é de uma associada que fez um pedido para a TAG:

- d) *"Meu netinho, de 2 anos, 'escondeu' a minha medalha de 2 anos, não achei de jeito nenhum. Já escrevi aqui se a TAG, não me mandaria outra. Fiquei muito chateada com essa perda. TAG, por favor me responde!! Eu já tentei pelo canal, mas a atendente virtual não me compreendeu." (132)*

Percebemos que a associada conta com a compreensão da empresa, que atendeu à sua expectativa e respondeu de forma descontraída:

Figura 19 - Comentário da TAG em resposta ao pedido por uma nova moeda.



Fonte: Reprodução aplicativo TAG Livros 2022.

Entendemos que a TAG aproveitou a oportunidade para gerar proximidade e encantamento, e atingiu com sucesso esse objetivo, o que fica explícito na resposta da associada, que se sentiu valorizada, já que agradece pela compreensão, pelo carinho e pela atenção que a empresa teve com ela. Além disso, o comentário recebeu 10 curtidas de outros associados, um número bastante acima da média observada. No total, a TAG retornou a 66% das publicações desta subcategoria, o que consideramos um retorno baixo, já que ao mencionar a TAG diretamente os associados esperam por uma resposta da empresa.

Passamos agora para a quarta categoria "Vínculo entre os associados", que conta com apenas uma subcategoria "Encontros - online e presenciais - entre associados" que abarca 19 publicações. As postagens desta subcategoria são de associados buscando ou divulgando os encontros que acontecem para discussão dos livros enviados pelo clube.

Como forma de contextualizar, é importante comentar que nos aplicativos antigos havia uma funcionalidade específica para criar promover eventos entre os associados, porém no *app* atual não há essa funcionalidade. Atualmente há um site que reúne todas as informações sobre os encontros, em que é possível selecionar a região do Brasil e verificar

quais eventos irão acontecer. Além disso, a TAG disponibiliza no site materiais de apoio aos encontros, como por exemplo, um roteiro com perguntas para que o anfitrião do evento tenha subsídio para mediar o debate, além de artes visuais pré-prontas para que os associados possam divulgar seus eventos. Podemos perceber então, que a TAG investe de forma robusta em ações de incentivo e apoio aos encontros entre os associados, já que além de manter um site específico para isso, produz materiais para que os eventos aconteçam e sejam divulgados entre os associados. Após contextualizar sobre o funcionamento dos encontros, seguimos agora na descrição da subcategoria, para isso elencamos alguns exemplos de postagens:

- a) *"Oi, pessoal! Vim convidar vocês pra se juntarem ao nosso grupo de leitura. Mensalmente, sorteamos um país e escolhemos juntos um livro para representar o país selecionado. No final do mês, compartilhamos nossas impressões de leitura. O grupo surgiu aqui no app da TAG em 2019 e seguimos desde então. Vamos adorar ter a companhia de vocês por lá! O link do grupo, pra quem quiser viajar com a gente: [link grupo no whatsapp]" (90)*
- b) *"Pessoal, tem algum grupo de WhatsApp ou Facebook aqui de Campinas? Estou no grupo dos nacionais TAG, mas queria me juntar ao pessoal mais pertinho. Caso não tenha e alguém mais se interessar comentem aqui que montamos um. 😊📖" (361)*
- c) *"Quem aqui é de São Luís/MA? Vamos fazer um encontro para discussão literária?" (511)*

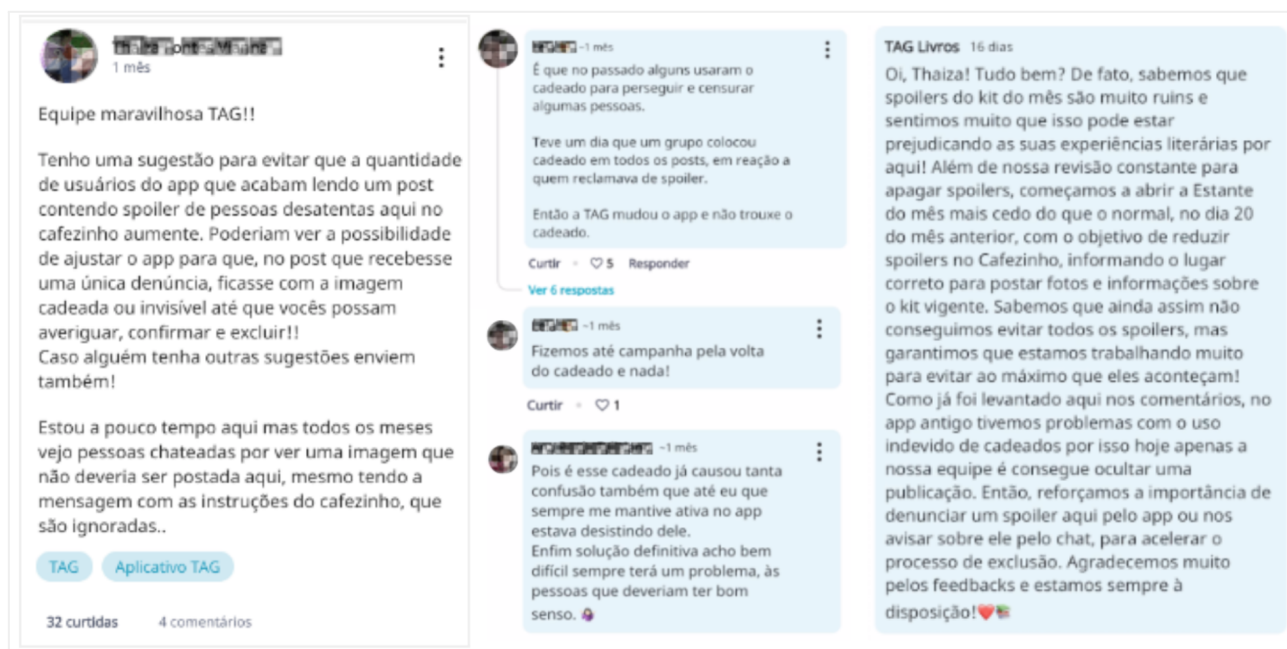
É possível observar pelos exemplos, que há vontade por parte dos associados em se reunirem de forma, online e presencial, para discutir sobre as obras do clube. Esse é um fator fundamental em um clube de livros, afinal a discussão sobre as leituras é parte da experiência. Notamos que o *app* é utilizado como facilitador desses encontros.

A quinta categoria "Experiência no aplicativo", conta com 38 publicações, que estão divididas em duas subcategorias. A primeira delas, "Sobre *spoiler*", abarca 22 publicações que se referem à temática do *spoiler* no ambiente do Cafézinho. Como já mencionado, há um cuidado em evitar estragar a surpresa sobre a caixinha do mês. Na primeira vez em que se faz uma publicação no Cafézinho, o *app* exibe um aviso orientando a não postar conteúdos que contenham *spoiler*, além disso há a possibilidade de denunciar a publicação caso o conteúdo revele alguma parte da surpresa. Apesar dessas medidas, com certa frequência os conteúdos de algumas das postagens revelam *spoiler*, quando isso acontece os membros avisam, postando um "alerta de *spoiler*" para que os outros integrantes parem de utilizar o Cafézinho até que a TAG verifique e exclua a postagem. Além disso, alguns dos participantes compartilham sua frustração em se deparar com conteúdos desse tipo. A seguir exemplificamos com algumas das publicações:

- a) "👉👉👉👉 SPOILER DA CAIXINHA DE AGOSTO ABAIXO!! Não comentem naquele post para não subir e estragar a surpresa de quem não recebeu ainda. Apenas denunciem para ser excluído 🌟" 376
- b) "Eu sou uma das que ainda não recebeu o livro! Detesto spoilers...não gosto de saber antes nem sobre o assunto do livro. Não leio a revistinha, não leio a sinopse, não leio nada sobre o autor ou autora...gosto da surpresa total! Então dar de cara com um spoiler é simplesmente frustrante!!!"

Para aprofundar sobre a questão, cabe expor com mais detalhes uma das publicações da subcategoria, o que demonstra a complexidade do assunto, em que uma das associadas faz um relato acerca da sua percepção de como os membros têm vivido a questão do *spoiler* e dá uma sugestão sobre uma possível solução para o problema:

Figura 20 - Publicação<sup>64</sup> com sugestão sobre spoiler/comentários de associados e da TAG.



Fonte: Reprodução aplicativo TAG Livros 2022.

Notamos que a questão é complexa e que há opiniões divergentes sobre quais seriam as melhores alternativas para resolver o problema. Os comentários dos associados dão um panorama sobre o histórico da temática e das confusões que já ocorreram, além de mostrarem um movimento de disputa pela resolução, isso fica evidente quando um dos membros menciona que os associados se juntaram "em campanha" pela volta de uma das funcionalidades antigas do *app*. A TAG se posicionou de maneira a se solidarizar com a questão e se justificar em relação às atitudes que toma sobre a questão dos *spoilers*. Esse

<sup>64</sup> A associada se refere diretamente à TAG e por isso a publicação também poderia se enquadrar na subcategoria "Mensagem direcionada à TAG", porém como o principal conteúdo é sobre spoiler e pensando na contribuição do conteúdo para a discussão da análise, optamos por classificá-la na subcategoria "Sobre spoiler".

exemplo demonstra o desafio de gerenciar questões que não são passíveis de controle total e que impactam a experiência que os usuários têm com o aplicativo TAG.

Sobre as publicações desse subgrupo também percebemos que os novos membros do aplicativo, que ainda não conhecem a dinâmica de uso das funcionalidades do *app*, acabam por fazer publicações com *spoiler* da caixinha do mês no Cafézinho e logo são avisados pelos membros mais antigos de que o ideal é reservar esse tipo de conteúdo para a Biblioteca. Em um dos casos em que isso aconteceu uma associada relatou que deixaria de usar o *app* pois se sentiu hostilizada:

*c) "Assino a TAG faz 3 anos e decidi hoje instalar o aplicativo e participar da comunidade. Tirei apenas uma foto do livro aberto e postei. Não imaginei que não poderia. Tinha entendido que não poderia falar da história do livro. Que isso seria o spoiler e não um livro aberto. De qualquer modo, fui extremamente julgada e recebi indiretas em um ambiente que deveria ser acolhedor e amigoso. Peço desculpas aqueles que se sentiram lesados e aviso que irei desinstalar o aplicativo porque não imaginei que seria um ambiente tão hostil. Agradeço aqueles que foram caridosos comigo e me avisaram com educação." (411)*

A publicação teve 4 comentários, todos foram de associados se solidarizando com a pessoa que fez a publicação e relatando que isso não costuma acontecer na comunidade, também insistindo para que ela não fosse embora. Percebemos portanto que há uma preocupação dos membros em relação à experiência um dos outros, já que tentaram acolher a associada e também tentaram "apaziguar" a situação gerada. É interessante pensar como essa experiência pode ter impactado negativamente a percepção da experiência no clube TAG, apesar disso a empresa não deu nenhum retorno na publicação.

O segundo subgrupo da categoria "Experiência no aplicativo TAG Livros" é a subcategoria "Comentários sobre o *app* e suas funcionalidades", que inclui 16 publicações, em que os associados comentam sobre as diferentes funcionalidades do *app*, sobre seus usos e aproveitam para tirar dúvidas e também para comparar o *app* atual com os aplicativos antigos.

- a) *"Gente, não tem como registrar imagens do kit? Onde?" 542*
- b) *"No app antigo tínhamos a opção de "fazer amigos" e conversar com esses de forma privada...Sinto falta dessa função depois da reformulação do app. Alguém mais sentindo falta de mais interação com os usuários???"*

Nessa subcategoria a TAG respondeu a 35% das publicações, em sua maioria respondendo às dúvidas sobre o *app* e justificando a não existência de funcionalidades que haviam nos *apps* antigos.

A sexta categoria "Além do limite TAG" abarca 51 publicações (9% do total) que foram divididas em 3 subcategorias diferentes. A primeira subcategoria "Conteúdos sobre outros clubes de livro" inclui 19 publicações, em que os associados perguntam e/ou

comentam sobre outros clubes de assinatura de livros, em sua maioria, concorrentes da TAG, conforme os mostra os exemplos:

- a) *"Alguém que assina Intrissecos poderia me dizer como é o plano? Como são os livros? Se vale a pena, estava pensando em assinar tbm. Mas já julguei os livros pelas capas, achei mt sem graça as que eu vi"* (126)
- b) *"Cafezinhos do meu ♥, qual a avaliação de vocês sobre o clube de livros Turista literário? Quero me associar."* (4)
- c) *"Além da TAG, que clube de livros vocês indicam? Editando para dizer que fiz algumas pesquisas, e agora estou diante de um dilema: Skoob x Turista Literário... Opinem, please!!! 😊"* (55)

As publicações mostram que, apesar de o *app* pertencer ao clube TAG, os associados se sentem à vontade para utilizá-lo da forma que mais os convém, inclusive para falar dos concorrentes de forma aberta e transparente. Nessa categoria não há nenhuma resposta da TAG, o que demonstra que a organização não se opõe que esse tipo de conteúdo esteja presente no *app* e deixa os usuários livres para fazerem trocas sobre outros clubes.

Para encerrar a análise da subcategoria "Conteúdos sobre outros clubes de livro", achamos interessante comentar sobre uma das publicações que nos chamou a atenção, em que um dos associados fez a seguinte pergunta: *"Pessoal que também assina trama box: tem algum app igual esse do clube? Obrigada."* (546). A publicação teve resposta de um outro associado que comentou que o clube Trama Box não conta com *app* como o da TAG. Podemos entender que há uma percepção de valor em relação a ter o *app* como complemento à assinatura do clube, já que o associado que fez a publicação busca saber se outro clube também oferece uma experiência desse tipo.

A segunda subcategoria "Divulgação de página/blog/perfil pessoal", conta com 18 publicações, em que os associados utilizam o espaço do Cafézinho para divulgar suas páginas particulares sobre o literatura, em diferentes formatos, como *blogs*, canais no *Youtube* e perfil do Instagram, como mostram os exemplos abaixo:

- a) *"Olá, pessoal. Comecei um canal no YouTube e fiz um vídeo para compartilhar as minhas últimas leituras. Você pode ficar a vontade para inscrever-se. O nome do canal é [nome do canal]. Este é o link: [link do Youtube]"* (384)
- b) *"Oiii amantes de um bom livro!!! Sigam minha página no Instagram sobre livros, hábitos de leitura e afins 😊 [link do Instagram]"* (44)
- c) *"Oi amores, estou aqui para divulgar meu canal. Criei ele essa semana, e ele será exclusivamente destinado a conteúdo literário - unboxing, resenhas, tags, etc. peço a ajudinha de vocês, afinal, é bem difícil o começo [link do Youtube] Este é o link do primeiro vídeo do canal, se inscrevam 😊😊😊"* (95)

Além disso, uma das publicações é de uma associada divulgando a venda do seu livro autoral. Apesar da publicação ter ficado disponível, a venda de produtos ou serviços no *app*



não é permitida pela TAG e é possível denunciar publicações desse tipo. Notamos que mais uma vez os associados se utilizam do espaço de acordo com seus interesses e também que esperam o apoio dos outros membros em relação aos seus projetos pessoais. Nesta subcategoria a TAG não comentou em nenhuma das publicações.

Como terceira subcategoria (chamada de "Livros da *Amazon*") temos 14 publicações de associados que fazem comentários sobre os livros que compram na *Amazon*, uma das maiores empresas de tecnologia do planeta, que, segundo dados<sup>65</sup> de 2021 da revista literária *Quatro Cinco Um*, é responsável por 40% das vendas de livros no Brasil. Abaixo mostramos dois exemplos de publicações dessa subcategoria:

- a) "Os livros que comprei ontem da Paula Hawkins na Amazon já chegaram !! 📖📖" (422)
- b) "Comprei esses livros final de semana com mais de 50% de desconto na Amazon, caso alguém tenha interesse achei que está valendo muito a pena!!" (422)

Apesar de não ser permitido pela TAG a divulgação de compra ou venda de livros, as publicações desse tipo acontecem com frequência. Em nenhuma delas houve comentários da TAG.

A última categoria, referente às publicações de associados, foi nomeada como "Outros", pois refere-se a 16 publicações que não puderam ser classificadas em nenhuma das outras categorias. Nesse grupo há apenas uma subcategoria, "Temáticas variadas", pois como o próprio nome diz, as publicações desse grupo tem assuntos diversos e não têm relação direta com a temática literária e tampouco com a TAG. Por isso, reunimos nesta subcategoria as postagens que fogem do padrão: vão desde mensagens de saudação, até indicação de séries/filmes e comentários sobre fatos da atualidade, como por exemplo:

- a) "Bom final de semana! 😊😊"
- b) "Morreu Jô Soares, humorista, escritor, ator, pintor, diretor, apresentador... um artista multifacetado. Eu que amo rir deixo aqui o meu muito obrigado pelas gargalhadas ao longo dos anos. RIP 😞"

A única resposta da TAG nesta subcategoria foi em uma publicação em que uma associada relata dificuldade em realizar o cancelamento de sua assinatura na plataforma de filmes *Mubi*, que tem uma parceria com a TAG. Em sua resposta, a equipe orienta a associada no procedimento.

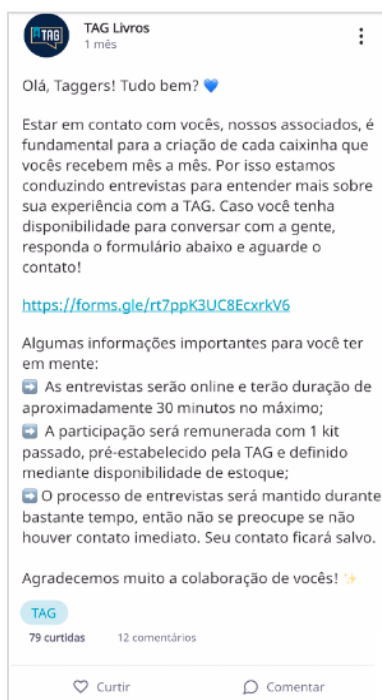
Depois de haver percorrido sobre as categorias e subcategorias em que as publicações dos associados foram classificadas e analisar os sentidos presentes em cada uma delas, cabe

---

<sup>65</sup> Quatro Cinco Um. **Editores dizem não a aumento de descontos para Amazon**. Disponível em <<https://quatrocincoum.folha.uol.com.br/br/noticias/mercado-editorial/editores-dizem-nao-a-aumento-de-descontos-para-amazon>> Acesso em 11 set. 2022

comentar sobre as publicações feitas pela TAG. Conforme mencionado, houve apenas 2 publicações do clube no ambiente do Cafézinho durante o período de 1 mês. A primeira delas foi a divulgação de uma ação de relacionamento, em que a TAG convidou os associados a participarem de uma entrevista para captar as percepções deles sobre suas experiências com o clube, conforme mostra a figura 21:

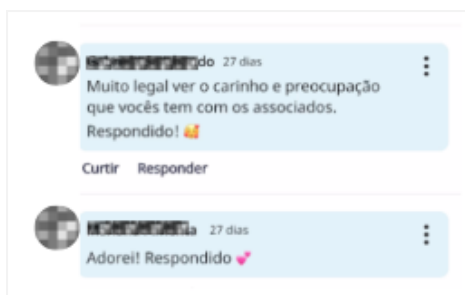
Figura 21 - Publicação 01 da TAG no Cafézinho.



Fonte: Reprodução aplicativo TAG Livros 2022.

Interpretamos a postagem da TAG como uma ação de relacionamento, visto que trata da aproximação do clube com seus associados. A empresa propõe uma ação efetiva de escuta e, podemos inferir, que busca fazer com que os sócios se sintam valorizados e ouvidos. A linguagem da publicação é bastante coloquial, a frase "*caso você tenha disponibilidade para conversar com a gente*" gera proximidade e transmite uma ideia de que a entrevista será mais um "bate-papo" e não algo formal. A publicação teve 79 curtidas e 12 comentários, todos eles de associados avisando que haviam preenchido o formulário de participação. Em dois dos comentários, além de confirmarem a resposta, os associados deixaram um curto *feedback* sobre a ação da empresa, como é mostrado na figura 22:

Figura 22 - Comentários em resposta ao *post* 01 da TAG.



Fonte: Reprodução aplicativo TAG Livros 2022.

Chama atenção o comentário que está no centro da figura, em que o associado relata que sentiu que a ação transmite o carinho e preocupação por parte da TAG. Concluímos portanto que a ação foi bem recebida pelos associados, visto que eles se engajaram com a publicação, que teve um número de curtidas acima da média e que os comentários foram todos positivos. A TAG não respondeu e nem curtiu nenhum dos comentários.

A segunda publicação da TAG no espaço do Cafézinho teve temática diferente da primeira, se tratava da divulgação da venda do livro opcional do mês, isso quer dizer, o associado paga um valor a mais e recebe o livro junto na caixinha do mês. Além de falar sobre o livro e de divulgar um preço promocional da compra, a TAG aproveitou o espaço da publicação para divulgar sua ação de "indicação de amigos", em que o associado recebe benefícios ao indicar um amigo ao clube. A figura 23 exibe a publicação:

Figura 23 - Publicação 02 da TAG no Cafézinho

Fonte: Reprodução aplicativo TAG Livros 2022.

Notamos que houve menos engajamento por parte dos associados nesta publicação, que contou com 29 curtidas e 9 comentários. A maioria dos comentários, 8 dos 9, foi de associados demonstrando intenção de compra do livro ou relatando que já haviam comprado. Apenas 1 dos comentários desviou do padrão, em que uma das associadas reclamou sobre ser difícil indicar seu código para amigos e concorrer com os descontos que a empresa oferece. Da mesma forma que em sua outra publicação, nesta a TAG tampouco respondeu ou curtiu algum dos comentários.

Com a análise de cada uma das subcategorias finalizada, apresentamos a seguir a tabela 2 que mostra a porcentagem de retorno da TAG para cada uma das subcategorias. Elaboramos a tabela a fim de entender sobre quais assuntos a TAG mais interage, para isso calculamos a média de comentários da TAG por subcategoria. Organizamos a tabela em um esquema de cores, a fim de facilitar a visualização.

Tabela 2 - Subcategorias com maior % de comentários da TAG.

TIPO	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	% RETORNO TAG
Publicações de associados	Experiência do associado no clube de livros TAG	Chegada no clube	81%
		Dúvidas sobre algum elemento da experiência no clube	76,2%
		<i>Feedback</i> negativo sobre algum elemento da experiência no clube	72,7%
		Mensagem direcionada à TAG	66,7%
		Relato pessoal sobre a experiência no clube TAG	36,4%
	Experiência no aplicativo	Comentários sobre o app e suas funcionalidades	31,3%
		Sobre <i>spoiler</i>	18,2%
	Experiência do associado no clube de livros TAG	<i>Feedback</i> neutro/positivo sobre algum elemento da experiência no clube	15,4%
	Outros	Temáticas variadas	6,3%
	Além do limite TAG	Conteúdos sobre outros clubes de livro	5,3%
	Exp. literária atravessada pelo âmbito pessoal	Relato pessoal sobre o hábito da leitura	4,4%
	Discussões literárias	Sobre as leituras do clube TAG	1,6%
		Sobre o universo literário	0%
	Além do limite TAG	Conteúdo sobre compra de livro na <i>Amazon</i>	0%
		Divulgação de página/ <i>blog</i> /perfil pessoal	0%
Vínculo entre os associados	Encontros - <i>online</i> e presenciais - entre associados	0%	

Publicações TAG	Divulgação de ação	Ação de relacionamento	0%
		Ação comercial	0%

Fonte: elaborado pela autora.

A tabela mostra que todas as subcategorias em que a TAG mais comentou nas publicações (grupo verde) pertencem a categoria "Experiência do associado no clube de livros TAG". A primeira subcategoria, "Chegada no clube", teve 81% de publicações comentadas, em que a maioria dos comentários foram de desejo de boas-vindas e de incentivo do uso do *app*. Em segundo lugar, com 76,2% das publicações respondidas, a subcategoria de "Dúvidas", em que a TAG ajuda os associados em suas questões e se coloca à disposição mesmo quando outros membros já responderam. Em terceiro lugar, com 72,7% de retorno está a subcategoria "*Feedback* negativo", em que a empresa retorna as reclamações dos usuários. Em quarto lugar, com 66,7% o subgrupo "Mensagem direcionada à TAG", aquelas publicações de usuários que mencionam a TAG de forma vocativa a fim de receber uma resposta da empresa. Notamos então que todas as subcategorias mais respondidas referem-se a algum aspecto da experiência no clube. Dos 115 comentários analisados, três eram apenas *emojis*<sup>66</sup>, ou seja, não tinham conteúdo em texto, no restante, em 100% dos comentários a TAG chama o associado pelo nome e utiliza *emojis* em 97,3% das interações.

#### 4.5 SÍNTESE DOS APRENDIZADOS: OS ELEMENTOS SOCIOTÉCNICOS E OS SENTIDOS PRESENTES EM DINÂMICAS NO APLICATIVO TAG LIVROS

A análise das publicações realizada no tópico anterior, aliada às percepções que foram sendo trazidas durante a descrição do objeto, explicitaram diferentes sentidos em relação à dinâmica desenvolvida no aplicativo TAG Livros quanto a forma como o relacionamento entre os associados e a empresa se desenvolve nesse ambiente, e também sobre como os aspectos de uma comunidade de marca o permeiam.

Antes de adentrar na exposição das inferências acerca dos resultados da análise, importa resgatar as considerações sobre a relevância de olhar para os elementos sociotécnicos que compõem uma ambiência digital (LASTA, 2017). Isso quer dizer, perceber como os

<sup>66</sup> "Pictograma ilustrado com pequenas figuras em vez de caracteres." Disponível em <<https://rockcontent.com/br/blog/emoji/>> Acesso em 17 set. 2022.

elementos humanos (sociais), materiais (tecnológicos) e textuais (de conteúdo) influem nas dinâmicas estabelecidas na ambiência do aplicativo TAG Livros, de maneira a entender qual a configuração desses elementos e de que forma eles são apropriados pelos atores. Essa visão nos auxilia a olhar de forma mais abrangente para nosso objeto empírico, nos direciona a percebê-lo como um conjunto de aspectos sociotécnicos e é essa a perspectiva que nos guia no delineamento dos aprendizados da pesquisa.

Como vimos, o Cafézinho é a seção do *app* destinada a publicações de temática livre, em que qualquer usuário pode fazer uma postagem, com texto e foto, que pode receber interações a partir de curtidas e comentários. A partir da análise, percebemos que nesse ambiente diversos assuntos do mundo da literatura são tratados, conteúdos que abordam aspectos do clube TAG, mas que não se restringem a eles, já que também há postagens que versam sobre outros temas que não dizem respeito ao clube. Verificamos também que há conteúdos que extrapolam a discussão literária e que adentram aspectos pessoais em relação à vida dos associados. Com isso, entendemos que há um senso de pertencimento e de solidariedade, característicos de uma comunidade de marca (MUNIZ; O'GUINN, 2001), que estão presentes nas interações que acontecem no ambiente do aplicativo. Isso fica evidente na medida em que os associados se sentem à vontade para compartilhar sobre si mesmos e sobre suas vidas particulares, também quando buscam colaborar uns com os outros, ajudando a resolver as dúvidas e questões que surgem ou então quando tentam fazer com que os novos membros se sintam bem recebidos.

Também é possível notar que há outro aspecto de comunidade que permeia a experiência no aplicativo, a presença de tradições e rituais, que podem ser compreendidos como narrativas e ações que buscam celebrar e comunicar certos significados, normas e valores específicos do grupo (RUIZ, 2005). Vemos isso nas publicações que compartilham sentimentos sobre as moedas de aniversário do clube, ou então, nas postagens que comemoram a chegada da caixinha, notamos que conteúdos como estes são recorrentes e mostram que há um aspecto de tradição entre os sócios. Por outro lado, é possível observar que há um distanciamento em relação ao aspecto de lealdade (RUIZ, 2005) presente no conceito de comunidades de marca. No Cafézinho, os associados falam sobre outros clubes de leitura de forma frequente, a lealdade pela marca não se traduz em ser sócio exclusivo da TAG e naquele espaço não é considerado uma "traição" falar de outras empresas concorrentes. Acreditamos que isso revela uma possível atualização do conceito.

Importa destacar que no período de 1 mês houve apenas duas publicações da TAG no ambiente do Cafézinho. Isso evidencia que as publicações e as interações acontecem de forma independente, já que a organização não intervém com frequência no espaço e tampouco precisa estimular assuntos para que haja um fluxo de publicações. Isso está de acordo com a proposição de Túñez-López (2018), quando defende que as comunidades devem ser promovidas pelas organizações, que podem participar e interagir, mas sem que exerçam uma gestão que busque tutelar o que acontece na comunidade. Além disso, também está de acordo com o que Ruiz (2005) propõe sobre as comunidades de marca terem vida própria e não prescindirem das ações da empresa, que, em sua visão, não são essenciais e tampouco têm o poder de controlar os acontecimentos e os significados que são criados pelo grupo. Podemos visualizar essa perspectiva no *app* TAG Livros na medida em que os associados se apropriam do espaço do Cafézinho da maneira que mais os convém, inclusive para, conforme comentamos anteriormente, falar sobre outros clubes de livro, concorrentes de mercado da TAG. Também quando fazem publicações reclamando sobre algum aspecto do clube e se direcionando diretamente à empresa, como forma de ganhar visibilidade e de demandar um posicionamento por parte da organização. Ou seja, fazem um uso do espaço que não estava previsto por parte da organização. Nesse sentido, cabe lembrar que "[...] não se pode prescindir de entender os sujeitos em relação, as práticas discursivas que permeiam tal relação e perceber que eles são estrategistas, tanto quanto a organização" (OLIVEIRA, DE PAULA E MARCHIORI, 2012, p. 4).

Conforme mostramos durante o subcapítulo de descrição do objeto, no documento de "Termos e condições de uso" do aplicativo, a TAG tenta direcionar o que deve ou não acontecer e aparecer nas seções que compõem a ambiência. Há uma tentativa de exercer controle sobre os conteúdos que os associados levam para o *app* e também de se blindar aos conflitos, já que a empresa sugere que problemas ou críticas sejam tratadas no ambiente privado do e-mail. Entretanto, os associados publicam conteúdos que vão contra o que a organização considera como adequado. É interessante pensar esse movimento a partir da perspectiva de Lasta (2017) sobre a importância de olhar para a maneira com que os atores se apropriam dos elementos sociotécnicos e fazem diferentes usos dos códigos específicos de cada ambiência. Para a autora, é isto que orienta as práticas dos atores, que têm a possibilidade de modificar a ambiências digital de acordo com seus próprios interesses, desejos, intenções e objetivos. Nesse cenário, percebemos também que a TAG acaba por se adaptar à dinâmica que os associados vão criando. Um exemplo disso é o fato de a TAG

responder as publicações que expõem críticas ou reclamações, ao invés de excluí-las, o que mostra que adota uma atitude diferente da qual assume nos "Termos de uso" do aplicativo. Também achamos pertinente destacar que na seção do *app* "Mural da TAG", em que a empresa publica seus comunicados, não é possível interagir com as postagens, o que pode indicar uma escolha da empresa de não abrir espaço para o diálogo em suas publicações. Afinal, a TAG é a responsável por desenvolver o programa e o espaço do aplicativo, e por isso pode potencializar alguns elementos sociotécnicos em detrimento de outros (LASTA, 2017), tomando decisões que fazem parte da construção de suas estratégias comunicacionais.

Por outro lado, fica evidente que a TAG investe de forma significativa na criação de espaços de discussão e de interação com e entre os associados no ambiente do *app*. Isso ficou explícito na análise da seção do Cafézinho, mas também vemos isso na seção da Biblioteca, em que todos os tópicos de conteúdos extra produzidos pela empresa são passíveis de interação por meio de curtidas e comentários. Sobre isso, cabe lembrar da visão de Ruiz (2005) sobre as organizações precisarem ter repertório simbólico e uma riqueza de conteúdos que dê sentido e sustentação para o desenvolvimento de relações interpessoais entre seus consumidores. Segundo o autor, o papel das empresas na manutenção de suas comunidades consiste em construir narrativas e fortalecer os aspectos simbólicos ligados às suas marcas e aos seus produtos/serviços, a fim de favorecer o entusiasmo e o encantamento, que é condição básica para formação das comunidades de marca. Acreditamos que a TAG consegue fazer isso, já que, além de entregar as caixinha com o livro e os demais itens, também promove conteúdos em diferentes formatos (texto, vídeo, *podcast*) que servem de complemento à leitura e que buscam potencializar o engajamento dos associados com a experiência do clube e, conseqüentemente, com a experiência no aplicativo. Entendemos com isso, que a TAG cria narrativas transmídia, o que, na visão de Túnhez-López e Costa-Sánchez (2018), é uma prática de gestão comunicacional de extrema importância e que está alinhada com as demandas contemporâneas no âmbito da comunicação organizacional.

Percebemos, portanto, que a TAG consegue entregar mais do que apenas a experiência literária e isso é essencial para que o ambiente do aplicativo se torne potente. Para pensar sobre isso, importa resgatar a perspectiva de Ruiz (2005) acerca das dimensões que fazem a experiência do consumo ser capaz de ultrapassar o âmbito utilitário e gerar entusiasmo e vontade de partilhar sobre aquilo que é consumido. Para o autor, é necessário que haja uma dimensão expressiva — ou seja, que o consumo manifeste um estilo de vida — em relação a isso, podemos pensar em como os associados da TAG assumem *status* de "leitor(a)" ao se



associarem ao clube. Uma dimensão social — que o consumo possa mediar as relações com os outros — pensando na TAG, fica claro que há vínculo entre os associados, que se unem a partir da experiência do clube e também entre eles e a empresa. Por último, para o autor, é necessário que haja ainda uma dimensão lúdica ou estética — que aquilo que é consumido seja agradável de usar — podemos pensar em como esse aspecto lúdico se manifesta na surpresa que envolve o recebimento da caixinha da TAG, no brinde criativo que vem junto do livro, no aplicativo de uso exclusivo. Todas estas dimensões proporcionam possíveis experiências que podem ser trocadas com outros usuários, e é isso que percebemos que acontece no ambiente no aplicativo da TAG, em que os associados frequentemente sentem vontade de compartilhar sobre as suas experiências particulares como sócios.

Vimos, então, que os usuários utilizam o espaço do Cafézinho para fazer publicações espontâneas que ressaltam aspectos vinculados ao clube, o que contribui para que outros associados sejam impactados, o que acaba por gerar um fortalecimento da marca TAG. Podemos pensar, por exemplo, nas postagens de associados mostrando e comemorando suas moedas de aniversário de clube. Conforme verificamos durante a análise, conteúdos desse tipo são publicados com frequência, e, em nossa visão, contribuem para o fortalecimento das estratégias de relacionamento da empresa, tendo em vista que os associados contagiam uns aos outros a fazerem o mesmo e, assim, reforçam os valores e as vantagens em continuar assinando o clube.

Com a análise das publicações, também foi possível identificar que há, por parte dos associados, o desejo de serem escutados pela TAG e de colaborar com o clube, isso se traduz, por exemplo, em postagens que deixam sugestões e feedbacks. Aspecto que remete a definição de públicos como a "*Geração Co*: co-criadores e co-elaboradores de conteúdo, bem como co-transmissores da narrativa e, se possível, co-protagonistas" (TÚÑEZ-LOPEZ; COSTA-SÁNCHEZ; MÍGUEZ, 2018, p. 924). Postagens desse tipo também evidenciam que os associados entendem que o aplicativo se constitui como um espaço de diálogo com a TAG, já que, em suas postagens demandam por respostas e por posicionamento da organização.

Resgatando o que discutimos no segundo capítulo, o diálogo é elemento essencial na construção e no gerenciamento das estratégias de relacionamento organizacional, e por isso, é imprescindível saber ouvir e entender as demandas que vêm dos grupos de relacionamento (OLIVEIRA, 2002). Esse processo fortalece a relação com os públicos, mas também impõem desafios, já que o dissenso e o conflito são inerentes à negociação dialógica (MAFRA; MARQUES, 2013) e também permeiam as estratégias comunicacionais das organizações.

Durante a análise, esse fator ficou explícito na publicação que trouxemos como exemplo sobre a questão dos *spoilers* (figura 20), em que é possível perceber que há divergências fortes entre os associados e também entre eles e a TAG. Há ali um indício de que existe um ambiente de diálogo, já que se abre espaço para discutir junto da organização e uma tentativa de buscar por soluções. Notamos que há confiança por parte dos associados em expor suas opiniões, em discordarem da TAG e também de demandarem por aquilo que desejam. Acreditamos que essa percepção reforça a perspectiva do paradigma relacional da comunicação, que, conforme discutimos, "[...] implica no reconhecimento da diversidade de percepções, posições e divergências dos atores da interação, que se manifestam no ambiente organizacional muitas vezes como crítica, resistência, rejeição e silêncio" (OLIVEIRA; DE PAULA, 2010, p. 42).

Por fim, cabe comentar que foi possível perceber que há uma tentativa de aproximação e de humanização na forma que a TAG se comunica com seus associados. A empresa sempre responde os usuários chamando-os pelo nome e utiliza uma linguagem próxima e coloquial para interagir com eles, chamados pela empresa de "taggers". Postura que vai ao encontro do que é proposto por Tuñez-López, Costa-Sánchez e Miguez (2018) quando afirmam que as organizações devem tentar se mimetizar com os públicos, buscando aprender a se comunicar tal qual eles se comunicam. Também foi possível perceber, a partir da análise dos comentários, que a empresa está aberta a ouvir seu principal público de interesse e tenta mostrar que valoriza as demandas que vêm deles, sempre agradecendo pelos retornos e se colocando à disposição para ajudar a solucionar as questões que surgem. Além disso, identificamos que a TAG aproveita oportunidades que surgem das publicações para se aproximar e criar vínculo com seus sócios. Um exemplo que mostra isso foi a resposta da empresa na publicação (132) de uma associada que contou que perdeu sua moeda de aniversário de clube e perguntou se a empresa poderia lhe enviar outra. A TAG respondeu de forma descontraída e atendeu o pedido da sócia. Em nosso entendimento, interações desse tipo ajudam a gerar conexão e vínculo entre a organização e seus públicos de interesse e, portanto, podem ser consideradas como parte das ações de relacionamento da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES DA PESQUISA

Em nosso primeiro objetivo, pontuamos o interesse em refletir sobre comunicação organizacional e comunicação estratégica no contexto das transformações decorrentes da era digital. Dedicamos o segundo capítulo do trabalho a realização dessa reflexão, em que tencionamos as perspectiva acerca da comunicação organizacional e discorremos sobre como as tecnologias de comunicação e, principalmente, as redes sociais digitais transformaram a dinâmica de participação dos públicos, interferindo na criação e na gestão do sentido organizacional (RUÃO; NEVES; ZILMAR, 2017). Além disso, tratamos sobre a relevância de pensar o conceito de estratégia de forma complexa, levando em conta o contexto e os sujeitos em relação, e também considerando as tensões e o conflito como inerentes ao processo estratégico (OLIVEIRA; DE PAULA; MARCHIORI, 2012 ; PÉREZ, 2019).

O segundo objetivo do nosso estudo se constituiu em discutir as conformações de comunidades enquanto estratégia de relacionamento, o que foi feito no terceiro capítulo do trabalho. O aporte teórico que foi trazido nesta seção nos deu subsídio para compreender as comunidades como grupos que compartilham vínculos e que influenciam e são influenciados pelas organizações (TÚÑEZ-LÓPEZ, 2017). A fim de buscar por um aprofundamento sobre essas conformações discutimos o conceito de "comunidades de marca" (MUNIZ ; O'GUINN, 2001). Assim, foi possível identificar que as comunidades se mostram como um caminho fértil enquanto estratégia de relacionamento, já que têm um alto potencial relacional e também são capazes de contribuir para a construção dos sentidos sobre as organizações (RUIZ, 2005).

O último objetivo delineado foi de analisar as interações no aplicativo TAG Livros com o objetivo de apreender os sentidos que circulam nessa ambiência. Para isso, aliamos as percepções decorrentes análise de conteúdo das publicações (elemento textual), junto dos aspectos que foram sendo desvelados a partir da descrição de cada uma das seções e funcionalidades presentes no aplicativo (elemento tecnológico), somados às percepções sobre como os associados se apropriam das funcionalidades do *app* e como se dão suas interações com a TAG (elemento social). A partir desse conjunto de conhecimentos, foi possível responder à pergunta-problema que guiou a pesquisa: que dinâmicas relacionais podem ser percebidas no aplicativo TAG Livros a partir dos seus elementos sociotécnicos?

Compreendemos que o aplicativo extrapola as discussões literárias e pode ser entendido como uma comunidade, que se constitui como um ambiente de diálogo e de

relacionamento entre os associados do clube e entre eles e a TAG. Ficou evidente que há uma disputa de sentidos no ambiente do *app*, enquanto a organização não deseja que críticas e relatos sobre problemas sejam expostos naquele espaço, os associados se apropriam dos códigos da ambiência e a utilizam de acordo com os seus interesses, fazendo publicações que vão no sentido oposto do esperado pela organização, que, por sua vez, acaba por se adaptar à dinâmica que surge.

Ficou visível que o *app* gera um benefício mútuo: por um lado, permite que os associados possam discutir sobre seus temas de interesse, se relacionar uns com os outros e contar com o apoio do grupo, além de estabelecer comunicação direta com a TAG e de ter espaço para expor suas demandas e necessidades em relação ao clube. Por outro lado, a ambiência permite que a TAG possa conhecer seu público, captar *feedbacks* ricos, estreitar o relacionamento com seus sócios, promover suas ações de marketing/vendas e ainda usufruir de um fortalecimento orgânico de sua marca, que vem através das publicações dos associados. Entendemos, portanto, que o *app* se torna um espaço com grande potencial de interlocução entre a organização e seus associados e pode ser entendido como uma potente ferramenta de estratégia de relacionamento. Com isso, consideramos que atingimos o objetivo geral da pesquisa de compreender as dinâmicas desenvolvidas no aplicativo TAG Livros a fim de apreender os sentidos que circulam na ambiência e de inferir sobre seus possíveis impactos no relacionamento entre a TAG e seus associados.

Em relação aos desafios na realização da pesquisa, importa comentar sobre a dificuldade que tivemos em encontrar aportes teóricos no campo da comunicação que abordassem a temática das comunidades virtuais. Por essa razão, adentramos as literaturas presentes no campo do Marketing, o que nos possibilitou ter contato com o conceito de "comunidades de marca", que, por sua vez, nos conduziu às produções teóricas que deram sustentação para compreender e buscar por respostas para as inquietações que motivaram a pesquisa. Outro desafio que fez parte do percurso de realização do estudo, foi o de lidar com uma ambiência digital particular da empresa TAG, em que foi necessário se associar ao clube para poder ter acesso aos materiais para a análise.

Acreditamos que a pesquisa pode ser ampliada a partir de outros pontos de vista sobre o objeto TAG Livros, com investigações que lancem luz sob a perspectiva dos associados acerca da comunidade e sobre como se sentem em relação ao relacionamento com a TAG. Seria interessante também investigar se há comunidades independentes, ou seja, que não constituam o espaço institucional da empresa, que se desenvolvam em outros espaços além do

*app*. Ademais, acreditamos que seria promissor adentrar no entendimento das estratégias de comunicação da TAG de forma a analisar o conjunto de suas ações, já que, como foi possível perceber, há uma coordenação de ações comunicacionais que fazem parte das estratégias da empresa e que contribuem para o engajamento dos associados. Ademais, em nossa visão seria interessante desenvolver uma pesquisa a partir de um âmbito interno da empresa, a fim de entender sobre como a organização gerencia o aplicativo, buscando entender quais profissionais tomam as decisões sobre os conteúdos e interações que são feitas no *app*. Além disso, acreditamos que seria frutífero analisar as comunidades de outros tipos de organizações, principalmente aquelas que não se constituem como um clube, afinal, nesse tipo de organização, há um aspecto coletivo inerente que facilita que uma comunidade seja desenvolvida.

Por fim, cabe enfatizar que foi possível perceber que os estudos sobre comunidades que se desenvolvem em torno de empresas são consonantes com os estudos da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas, já que há um forte aspecto relacional nesses tipos de conformações (RUIZ, 2005; TÚÑEZ-LÓPEZ, 2017; TÚÑEZ-LÓPEZ, COSTA-SÁNCHEZ, 2018). Por isso, acreditamos que a ampliação de pesquisas sobre essa temática pode colaborar de forma significativa para produzir materiais acadêmicos que estejam de acordo com as realidades contemporâneas das organizações, contribuindo, assim, para a congruência entre o âmbito das produções teóricas/acadêmicas e a dimensão do mercado.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, v. 6, n. 10–11, p. 115, 2009. Disponível em <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013>>. Acesso em 5 jun. 2022.

BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional e imagem-conceito: sobre gestão de sentidos no ambiente digital. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), **A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos**. Braga:CECS, 2017, pp. 71-87. Disponível em <[http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs\\_ebooks/article/view/2736/2644](http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/article/view/2736/2644)> Acesso em 5 jun. 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BOARINI, D.M. Curadoria digital: estratégias comunicacionais para a gestão online., In: TÚÑEZ LÓPEZ, Miguel; COSTA-SÁNCHEZ, C (Orgs.), **Interação organizacional na sociedade em rede Os novos caminhos da comunicação na gestão das relações com os públicos**. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº 102. La Laguna (Tenerife): Latina, 2017, pp. 21-38. Disponível em <<http://www.cuadernosartesanos.org/068/cuadernos/cac102.pdf>>. Acesso em 7 jul. 2022.

CASALÓ, L. V.; FLAVIÁN, C.; GUINALÍU, M. La construcción de lealtad en comunidades virtuales de marca. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 22, n. 1, p. 53–60, jan. 2013. Disponível em <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683812000480?via%3Dihub>> Acesso em: 7 jul. 2022.

CASTELLS, Manuel; CARDOSO, Gustavo, **A sociedade em rede em Portugal: do conhecimento à acção política** conferência promovida pelo Presidente da República 4 e 5 de março de 2005, Centro Cultural de Belém, Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda, 2006. Disponível em <<https://egov.ufsc.br/portal/conteudo/sociedade-em-rede-do-conhecimento-%C3%A0-ac%C3%A7%C3%A3o-pol%C3%ADtica>> Acesso em 15 jun. 2022.

PEREZ CHAVARRIA, Mariela; RODRÍGUEZ RUIZ, Astrid A. Comunidades de Marca: otra manera de sostener conversaciones y generar Relaciones Públicas.- Brand Communities: another way to generate conversations and Public Relations. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. 2, n. 3, p. 175–192, 2012. Disponível em: <<http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/78>>. Acesso em: 3 set. 2022.

DORNAS, Lara. As noções do diálogo no contexto das organizações. In: **42º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, Belém (PA), 02 a 07 de setembro de 2019. São Paulo: Intercom, 2019. Disponível em <<https://portalintercom.org.br/anais/nacional2019/resumos/R14-1511-1.pdf>> Acesso em 2 set. 2022.

DREYER, B. M.; TERRA, F. Chega de divisões e compartimentações: é tempo de consolidar as Relações Públicas Contemporâneas. In: **Anais do XXXIX Congresso Brasileiro da Comunicação**. São Paulo, SP: 2016. Disponível em: <<https://www.portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-2398-1.pdf>>. Acesso em 20 jul. 2022.

FIGARO, R. **A comunicação como campo de sentidos em disputa**. Anais do 19o Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Comunicação. Anais...Rio de Janeiro: 2010. Disponível em <[http://compos.com.puc-rio.br/media/gt7\\_roseli\\_figaro.pdf](http://compos.com.puc-rio.br/media/gt7_roseli_figaro.pdf)> Acesso em 7 jul. 2022.

FLORCZAK, R. Diálogo e comunicação estratégica no contexto das organizações. In: **(Re) leituras contemporâneas sobre comunicação organizacional e relações públicas** (Orgs.) Cleusa Maria Andrade Scroferneker, Lidiane Ramirez de Amorim. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : EDIPUCRS, 2017. p. 131–154. 1 Recurso on-line (150 p.) – (Série NUPECC ; 21) Disponível em <<https://editora.pucrs.br/download/livros/1224.pdf> > Acesso em 7 jul. 2022.

FONSECA JUNIOR, Wilson Corrêa. Análise de conteúdo. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008, p.280-304.

GIL, Antônio Carlos. - **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 4. ed. - São Paulo :Atlas, 2002

GRUNIG, James E. **Teoria Geral da Excelência em Relações Públicas**. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

KUNSCH, M. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 13-24, 12 nov. 2018. Disponível em <<https://repositorio.usp.br/item/002912450>> Acesso em 2 jun. 2022.

LASTA, Elisângela. Estratégias Sociotécnicas de Visibilidade e Legitimidade na Comunicação Organizacional em Rede. In: **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação - 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Curitiba: PR, 2017. Anais [...] Disponível em: <<http://professor.ufrgs.br/elisangela-lasta/files/r12-2846-1.pdf>>. Acesso em 9 ago. 2022.

MARQUES, Ângela C. S.; MAFRA, R. L. M. Diálogo, cenas de dissidência e públicos como evento em organizações. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, [S. l.], v. 11, n. 21, p. 80-86, 2014. Disponível em <<http://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/183>> Acesso em: 10 jul. 2022.

MARQUES, Ângela C. S.; MAFRA, R. L. M. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. *Organicom*, [S. l.], v. 10, n. 19, p. 72-84, 2013. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2013.139193. Disponível em <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139193>> Acesso em: 10 jul. 2022.

MARTÍNEZ, R. LA. Comunicación integral para las organizaciones y las relaciones públicas en la era digital. In: **(Re) leituras contemporâneas sobre comunicação organizacional e relações públicas** (Orgs.) Cleusa Maria Andrade Scroferneker, Lidiane Ramirez de Amorim. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : EDIPUCRS, 2017. p. 131–154. 1 Recurso on-line (150 p.) – (Série NUPECC ; 21) Disponível em <<https://editora.pucrs.br/download/livros/1224.pdf>> Acesso em 7 jul. 2022.

MCALEXANDER, J. H.; SCHOUTEN, J. W.; KOENIG, H. F. Building Brand Community. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 1, p. 38–54, jan. 2002. Disponível em <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.66.1.38.18451>>. Acesso em: 4 ago. 2022.

MORESCO, M.C. O Direcionamento Estratégico da Comunicação e das Relações Públicas nas Maiores Empresas do Brasil. In: **Anais do 21º Encontro Anual de Iniciação Científica**. Maringá, PR: 2012. Disponível em <[http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/O\\_Direcionamento\\_Estrategico\\_da\\_Comunica.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/O_Direcionamento_Estrategico_da_Comunica.pdf)>. Acesso em 15 jul. 2022.

MUNIZ, JR., Albert M.; O’GUINN, T. C. Brand Community. *Journal of Consumer Research*, v. 27, n. 4, p. 412–432, 2001. Disponível em <<https://www.jstor.org/stable/10.1086/319618>> Acesso em 4 ago. 2022.

OLIVEIRA, Catarina Tereza Farias de; ABREU, Maria Evilene de Souza. Dimensões do paradigma qualitativo e os desafios em pesquisas de comunicação e movimentos sociais populares. *Revista Mídia e Cotidiano*, [S.L.], v. 5, n. 5, p. 1-18, 27 fev. 2015. Pro Reitoria de Pesquisa, Pos Graduacao e Inovacao - UFF. <http://dx.doi.org/10.22409/ppgmc.v5i5.9727>. Acesso em 4 ago. 2022.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes, PAULA, Maria Aparecida de.; Interações na contemporaneidade e mudanças paradigmáticas: organização, comunicação e estratégias. In: **FISEC-Estrategias – Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora**. Año V, nº. 14, p. 31-51, 2010. Disponível em <[http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1016/fisec\\_estrategias\\_n14m1pp31\\_51.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1016/fisec_estrategias_n14m1pp31_51.pdf)> Acesso em 4 ago. 2022.



OLIVEIRA, Ivone de Lourdes, PAULA, Maria Aparecida de.; MARCHIORI, Marlene. Um giro na concepção de estratégias comunicacionais: dimensão relacional. In: **FISEC-Estrategias – Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora**. Año VII, n°. 17, v1, p. 133-153, 2012. Disponível em <[http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1425/fisec\\_estrategiasn17pp133\\_153.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1425/fisec_estrategiasn17pp133_153.pdf)> Acesso em 4 ago. 2022.

PÉREZ, Rafael Alberto. La NTE. Un nuevo mapa para concebir y gestionar estrategias. In: RAMÍREZ, Haydeé, ECHENIQUE, Raul. **Comunicación Estratégica interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders**. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda, 2019 .p.(21)- (44) Disponível em <<https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/1274>> Acesso em 3 jul. 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico- 2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

REDAÇÃO PE&GN. Amigos se unem e faturam R\$ 1,4 milhão por mês com clube de assinatura de livros, **Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, São Paulo, 04 set. 2017. Disponível em <[https://revistapegn.globo.com/Banco-deideias/noticia/2017/09/ami\\_gos-se-unem-e-faturam-r-14-milhao-por-mes-com-clubede-assinatura-de-livros.html](https://revistapegn.globo.com/Banco-deideias/noticia/2017/09/ami_gos-se-unem-e-faturam-r-14-milhao-por-mes-com-clubede-assinatura-de-livros.html)>. Acesso em 13 ago. 2022.

\_\_\_\_\_. Empresários faturam R\$ 14,5 milhões com clube de assinatura de livros, **Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, São Paulo, 05 jul. 2018. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/empreendedorismo/noticia/2018/07/empresariosfaturam-r-145-milhoes-com-clube-de-assinatura-de-livros.html>>. Acesso em 13 ago. 2022.

ROSSI, J. S. **Clube TAG Livros: comunicação de experiências literárias em uma comunidade de leitores**. 2018. 123 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Produção Editorial) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2018. Disponível em <<https://repositorio.ufsm.br/handle/1/17211>> Acesso em 12 out. 2020

RUÃO, T.; NEVES, R., ZILMAR, J. (2017). A Comunicação Organizacional sob a influência tecnológica: um paradigma que veio para ficar. In: T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), **A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações** (pp. 5-12). Braga: CECS.

RUIZ, P. Comunidades de marca. El consumo como relación social. **Política y Sociedad**, v. 42, p. 16, 2005. Disponível em: <<https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO0505130257A>>. Acesso em: 4 ago. 2022.

SCROFERNEKER, C. M. A.; AMORIM, L. R. Comunicação organizacional e estratégia: (re) pensar para compreender. In: **XII Congresso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación**. Lima:Perú. 2014. Disponível em <<https://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2014/11/GT2-Scroferneker-Amorim.pdf>> Acesso em: 12 ago. 2021

SCROFERNEKER, C. M. A.; CATILHOS, L.; AMORIM, L.; (Re) Pensando os relacionamentos no contexto organizacional, face os desafios e possibilidades decorrentes das ‘novas’ tecnologias. In: **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação - XIII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 2013 Manaus: AM. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-1619-1.pdf>>. Acesso em 9 ago. 2022.

SILVA, Diego Wander. **Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais**. 2018. 265 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018. Disponível em <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/180564>> Acesso em: 11 jun. 2022.

TAG. [Site institucional] Disponível em <<https://taglivros.com/>> Acesso em 02 ago. 2022.

TAG LIVROS. Propósito, 2021 [on-line]. Disponível em <<https://taglivros.com/propósito>> Acesso em 2 ago. 2022.

TAG LIVROS. “Trocas de ano prometem mudanças”. 31 dezembro 2018. Post do Facebook. Disponível em <[https://pt-br.facebook.com/taglivros/posts/trocas-de-ano-prometem\\_-mudancas-viramos-uma-página-começamos-um-novo-capítulo-so/2601103126782827](https://pt-br.facebook.com/taglivros/posts/trocas-de-ano-prometem_-mudancas-viramos-uma-página-começamos-um-novo-capítulo-so/2601103126782827)> Acesso em 11 jun. 2022

TAG LIVROS. Aplicativo. Versão 1.12.0. [S. l.]: TAG - Experiências Literárias, 2022. Disponível em <<https://play.google.com/store/apps/details?id=br.com.taglivros.tomo.app&hl=pt>> Acesso em 20 set. 2022.

TERRA, F.T. Automatização dos relacionamentos: problema para as relações públicas? In: **(Re) leituras contemporâneas sobre comunicação organizacional e relações públicas** (Orgs.) Cleusa Maria Andrade Scroferneker, Lidiane Ramirez de Amorim. – Porto Alegre : EDIPUCRS, 2017. p. 131–154. 1 Recurso on-line (150 p.) – (Série NUPECC ; 21) Disponível em <<https://editora.pucrs.br/download/livros/1224.pdf>> Acesso em 7 jul. 2022.

TOMAZ, Thaiza Leão dos Santos. **CRISES E REPUTAÇÃO CORPORATIVA: um estudo de caso sobre a grave crise enfrentada por uma empresa mineradora após o maior desastre ambiental do Brasil.** 2019. 83 f. TCC (Doutorado) - Curso de Administração, Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019. Disponível em <[https://www.pucminas.br/iceg/Documents/adm/Thaiza\\_Leao\\_dos\\_Santos\\_Tomaz.pdf](https://www.pucminas.br/iceg/Documents/adm/Thaiza_Leao_dos_Santos_Tomaz.pdf)> Acesso em 4 ago. 2022.

TÚÑEZ LÓPEZ, M. Modelo de simetría interactiva en Comunicación organizacional. **Revista Mediterránea de Comunicación**, v. 6, n. 2, p. 5, 11 dez. 2015. Disponível em: <<https://www.mediterranea-comunicacion.org/article/view/2015-v6-n2-modelo-de-simetria-interactiva-en-comunicacion-organizacional>>. Acesso em 16 jul. 2022.

TÚÑEZ LÓPEZ, M. Perspectivas de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. In: **(Re)leituras contemporâneas sobre comunicação organizacional e relações públicas** (Orgs.) Cleusa Maria Andrade Scroferneker, Lidiane Ramirez de Amorim. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : EDIPUCRS, 2017. p. 131–154. 1 Recurso on-line (150 p.) – (Série NUPECC ; 21) Disponível em <<https://editora.pucrs.br/download/livros/1224.pdf>> Acesso em 7 jul. 2022.

TÚÑEZ-LÓPEZ, M.; ALTAMIRANO, V. A simetría interativa na Comunicação Organizacional. In: Túñez López, M. y Costa-Sánchez, C. (Eds.). **Interação organizacional na sociedade em rede. Os novos caminhos da comunicação na gestão das relações com os públicos.** Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº 102, 2016, pp. 13-20. La Laguna (Tenerife): Latina.

TÚÑEZ LÓPEZ, J.; COSTA-SÁNCHEZ, C. Interação organizacional na sociedade em rede Os novos caminhos da comunicação na gestão das relações com os públicos. [s.l.] **Revista Latina de Comunicación Social**, 22 fev. 2016. Disponível em: <<http://www.cuadernosartesanos.org/068/cuadernos/cac102.pdf>>. Acesso em 16 jul. 2022.

TÚÑEZ-LÓPEZ, M.; COSTA-SÁNCHEZ, C. Internet y la transformación permanente de la gestión de comunicación: contenidos líquidos, vidas transmedia y geolocalización en movilidad. In: **Cultura, Património e Turismo na Sociedade Digital: Uma perspectiva ibérica.** Covilhã: Editora LabCom, 2018. p. 69–92. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/330779979\\_Cultura\\_Patrimonio\\_e\\_Turismo\\_na\\_Sociedade\\_Digital\\_Uma\\_perspetiva\\_iberica](https://www.researchgate.net/publication/330779979_Cultura_Patrimonio_e_Turismo_na_Sociedade_Digital_Uma_perspetiva_iberica)>. Acesso em 10 jul. 2022.

TÚÑEZ-LÓPEZ, M.; COSTA-SÁNCHEZ, C.; MÍGUEZ, M. I. Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional. **Estudios sobre el Mensaje Periodístico**, v. 24, n. 1, p. 921–940, 17 abr. 2018. Disponível em: <<https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/59987>>. Acesso em 16 jul. 2022.

TÚÑEZ-LÓPEZ, M.; COSTA-SÁNCHEZ, C.; VALDIVIEZO, C. Comunicación Organizacional en entornos online. Gestión, actores y recursos. **Revista Latina de Comunicación Social**, La Laguna (Tenerife): 2018. Disponível em <<http://www.cuadernosartesanos.org/2018/cac149.pdf>> Acesso em 4 ago. 2022.

TÚÑEZ-LÓPEZ, M.; SIXTO GARCÍA, J. (2011). Redes sociales, política y Compromiso 2.0: La comunicación de los diputados españoles en Facebook. **Revista Latina de Comunicación Social**, 66. Disponível em <[https://www.revistalatinacs.org/11/art/930\\_Santiago/RLCS\\_art\\_931EN.pdf](https://www.revistalatinacs.org/11/art/930_Santiago/RLCS_art_931EN.pdf)> Acesso em 10 jul. 2022.

VELOUTSOU, C.; RUIZ MAFE, C. Brands as relationship builders in the virtual world: A bibliometric analysis. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 39, p. 100901, jan. 2020. Disponível em <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S156742231930078X>> Acesso em 10 ago. 2022.

## APÊNDICE A - TABULAÇÃO DO MATERIAL ANALISADO <sup>67</sup>

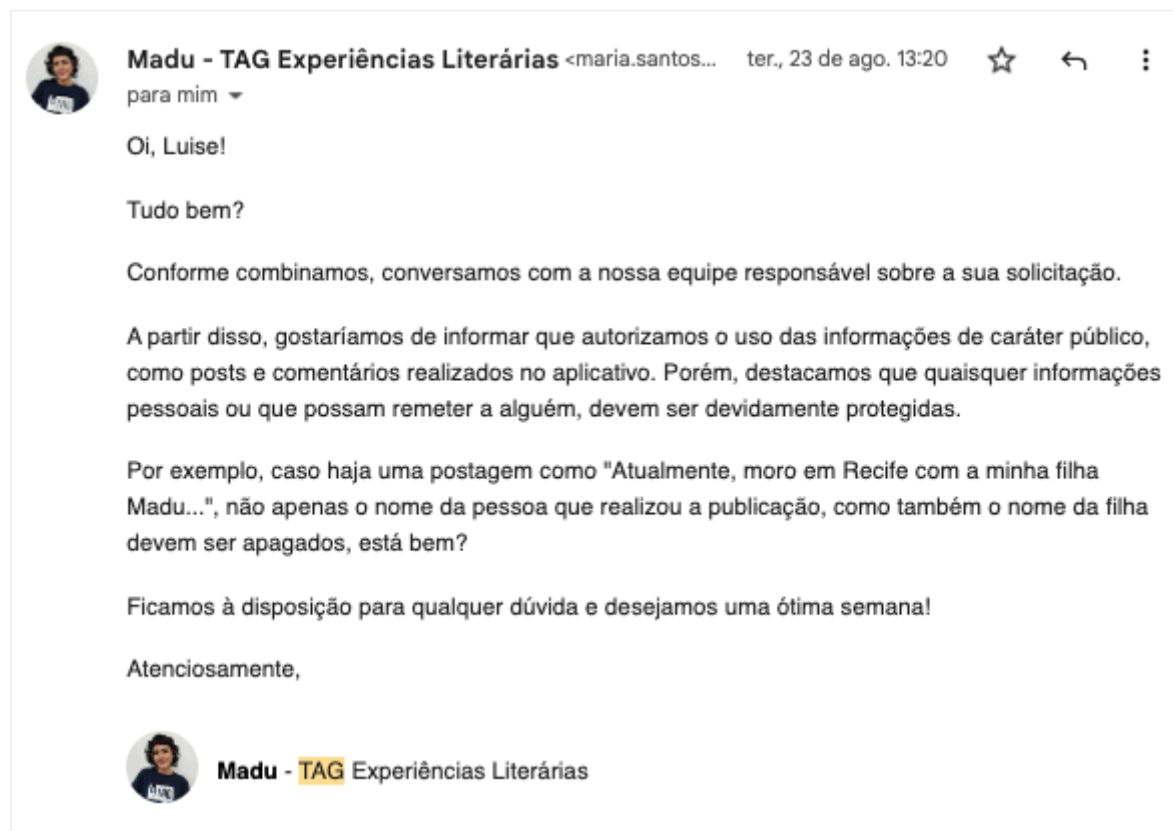
Nº PUBLL.	Texto da postagem	Subcategoria	Tópico(s) selecionado	Nº Curtidas	Nº Comentários	Descrição Comentário(s) TAG
1	Após ler o livro de julho 🍷	Sobre as leituras do clube TAG	Indicação	33	2	
2	Fiquei a 04 anos fora.Mas estou de volta,em breve recebo minha quarta moedinha 🍷🍷	Relato pessoal sobre a experiência no clube TAG	TAG	24	0	
3	Finalizado...E já emprestado para mais gente ler! Quem também amou o Beijo do Rio?	Sobre as leituras do clube TAG	Habitos de Leitura Literatura	46	6	
4	Cafezinhos do meu 🍷, qual a avaliação de vocês sobre o clube de livros Turista literário? Quero me associar.	Conteúdos sobre outros clubes de livro	-	8	3	
5	A meta era tentar ler 1 livro por mês pra voltar com o hábito. Mês: 7 / Livros: 10 :)	Relato pessoal sobre o hábito da leitura	Hábitos de Leitura	33	5	
6	Não sei nem o que dizer, apenas sentir. 600 páginas de escrita magnífica! Faz muitos anos que não lia uma obra tão grandiosa.	Sobre o universo literário	Hábitos de Leitura Discussão	19	1	
7	Leitura levinha para a entressafra de calhamaços!	Sobre o universo literário	Hábitos de Leitura Discussão	31	1	
8	Eu sou o enfeite da estante 🐾🐾🐾🐾🐾🐾	Relato pessoal sobre o hábito da leitura	Pets	86	8	
9	Olá pessoa! Tudo bem? Sou nova aqui, irei receber meu primeiro kit agora em Julho. Porém no meu perfil está aparecendo como se eu tivesse no clube já a 4 meses. Isso é normal?	Dúvida sobre algum elemento da experiência no clube	Dúvidas Aplicativo Tag	11	2	
10	Ainda sobre a prime day 🍷🍷	Compra de livros em sites externos	Hábitos de leitura	33	4	
11	Alguém aqui recebe suas caixinhas pela transportadora Sequoia logística,? me falem se ela boa para entrega. Minha primeira caixinha será entregue por ela.	Dúvida sobre algum elemento da experiência no clube	Cheguei na TAG	10	8	
12	Preciso de pelo menos 10 vidas (cada uma com mil anos) para vencer as leituras passadas... Essas belezinhas acabaram de chegar por aqui! Falida, mas com o coração quentinho!	Relato pessoal sobre o hábito da leitura	Hábitos de Leitura Discussão Literaria	47	3	
13	Preciso de um little help. pessoal. Finalizei a leitura do mês e engatei direto "Maus". O próximo da lista era "K.", mas não tive coragem...	Sobre o universo literário	-	72	24	
14	A espera acabou!!!! Meu kit chegou 🍷🍷🍷🍷! Agora sim, definitivamente cheguei na TAG 🍷🍷🍷🍷	Chegada no clube	TAG Cheguei na TAG	81	10	Oi, Cleide! Esperamos que tenha gostado muito da sua primeira caixinha. Desejamos ótimas leituras e depois não esqueça de nos contar o que achou da experiência 🍷
15	ACABEI DE RECEBER MINHA PRIMEIRA CAIXINHAAAA!! tô super animada e amei demais, vocês são incríveis, equipe tag 🍷	Chegada no clube	TAG Cheguei na TAG Aplicativo	40	3	Oi, Glúlia! Tudo bem? Boas-vindas à TAG! 🍷 Desejamos a você uma ótima leitura e ficamos à disposição para o que precisar! Ah, e após a leitura, sugerimos que você confira a área da Biblioteca aqui no app - por lá, você encontrará mais conteúdos exclusivos para complementar sua experiência, além de poder conversar com outros associados sobre a obra 🍷

Link para acessar a planilha de tabulação na íntegra:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1AIQSlrxgt2mFBh7XDgm4i1OSf2gyDkxR0Z8jdsaiouU/edit?usp=sharing>

<sup>67</sup> Tendo em vista a grande quantidade de publicações, optamos por exibir uma figura de exemplo da tabulação e disponibilizá-la na íntegra por meio de hiperlink.

## APÊNDICE B - AUTORIZAÇÃO DE REPRODUÇÃO DO CONTEÚDO DO APLICATIVO TAG LIVROS.



E-mail de autorização por escrito TAG Experiências Literárias.  
Remetente: [maria.santos@taglivros.com.br](mailto:maria.santos@taglivros.com.br), 13 ago. 2022. 1 mensagem eletrônica.