

Eugenia da Rocha **BARICHELLO**; Jones **MACHADO**  
Universidade Federal de Santa Maria – Santa Maria, RS, Brasil

## Comunicação organizacional no contexto midiático digital: a reconfiguração dos fluxos comunicacionais

La comunicación organizacional en el contexto de los medios digitales: la reconfiguración de los flujos de comunicación

Organizational communication in the context of digital media: the reconfiguration of the communication flows

Recebido em: 20 jan. 2012  
Aceito em: 11 jul. 2012

Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello é professora e coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFSM; líder do Grupo de Pesquisa em Comunicação Institucional e Organizacional e do Grupo de Pesquisa em WebRP. Contato: eugeniarianodarocha@gmail.com

Jones Machado é graduado em Relações Públicas, mestrando em Comunicação pela Universidade Federal de Santa Maria e membro dos Grupos de Pesquisa Comunicação organizacional e institucional e WebRP – Práticas de Relações Públicas em Suportes Midiáticos Digitais (UFSM/CNPq). Contato: jonesm2@hotmail.com

## RESUMO

---

O presente estudo tem por objetivo promover uma reflexão sobre a comunicação organizacional no contexto midiático digital. Justifica-se pela necessidade de compreender como são configuradas as estratégias comunicacionais nessa ambiência. Com base na reflexão teórica, foi realizado um estudo de caso exploratório descritivo sobre a repercussão empreendida pelos interagentes, no *Twitter* e no *Facebook*, durante o lançamento da Coleção *Pelemania*, da marca *Arezzo*.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; interação; mídias digitais; relações públicas.

## RESUMEN

---

El presente estudio tiene como objetivo promover una reflexión sobre la comunicación organizacional en los medios digitales. Justificada por la necesidad de entender cómo las estrategias de comunicación se establecen en este ambiente. Basándonos en un examen teórico, se realizó un estudio de caso descriptivo sobre el impacto de la acción de los internautas en *Twitter* y *Facebook* durante el lanzamiento de la colección *Pelemania*, marca *Arezzo*.

**Palabras clave:** comunicación organizacional; interacción; digital media; relaciones públicas.

## ABSTRACT

---

The present study aims to promote a reflection on organizational communication within digital media. Justified by the need to understand how communication strategies are set in this ambience. Based on theoretical consideration, we performed an exploratory descriptive case study on the impact taken by interacting on *Twitter* and *Facebook* during the launch of *Pelemania* Collection, *Arezzo* brand.

**Keywords:** organizational communication; interaction; digital media; public relations.

## Considerações iniciais

A partir dos anos 1990, período do advento do uso de plataformas digitais, entre elas a internet, percebe-se que a mediação realizada pelos meios de comunicação de massa, passou a ser também realizada pelos interagentes que atuam nas mídias digitais. Nessa perspectiva, todos se transformam em mediadores, produtores de conteúdo que assumem a forma de “usuários-mídia” (TERRA, 2010).

O potencial da mídia digital pode ser também considerado como uma ambiência própria, onde a realidade é gerada e os modos de relacionamento na sociedade se transformam. Nesse contexto, os acontecimentos em tempo real e seus desdobramentos podem indicar a passagem da comunicação massiva para uma perspectiva comunicacional que possibilite a interatividade inerente à essência da comunicação (SODRÉ, 2007).

O presente estudo tem por objetivo promover uma breve reflexão sobre a lógica midiática envolvida no contexto da comunicação organizacional contemporânea, em que o papel da internet é destacado. Justifica-se pela necessidade de compreender o modo como são configuradas as estratégias comunicacionais na ambiência digital, evidenciar a importância da inserção e do posicionamento das organizações nesta ambiência e entender a lógica de relacionamento e interação entre organizações e públicos nesses espaços.

Busca-se analisar aqui a repercussão empreendida pelos interagentes, no *Twitter* e no *Facebook*, diante do lançamento, pela marca Arezzo, da Coleção *Pelemania*, que continha produtos com pelos de animais exóticos em sua composição. Para isso, analisou-se como *corpus* de estudo um breve período anterior ao lançamento da Coleção até o comunicado oficial da empresa sobre as repercussões do acontecimento.

Este artigo encontra-se dividido em três seções. Na primeira busca-se delinear o panorama do contexto midiático digital, no qual os fluxos comunicacionais se reconfiguram, à medida que os interagentes fazem usos e apropriações das tecnologias de informação e comunicação que dão suporte às práticas socioculturais. As configurações da *web* 1.0, da *web* 2.0 e da convergência midiática são convocadas nessa seção a fim de evidenciar as mudanças na lógica comunicacional, com ênfase nas instâncias de emissão e recepção de mensagens. Na segunda são discutidas as práticas de Relações Públicas no contexto da comunicação organizacional e a atuação do profissional da área diante à potencialidade da internet para a interação e o

relacionamento com os públicos de interesse das organizações. E, na terceira, após a reflexão teórica, parte-se para a análise de caso proposta.

### **O contexto midiático digital e a configuração dos fluxos comunicacionais**

Segundo Castells (1999: 431), a internet “é a espinha dorsal da comunicação global mediada por computadores (CMC): é a rede que liga a maior parte das redes”. Atualmente, a internet permite que pessoas, instituições e organizações estejam inseridas nessa rede digital e interajam entre si, fato que modifica as relações sociais, as sociabilidades e a representação efetuada por elas nessa ambiência midiática. Estratégias comunicacionais podem ser empreendidas e negociadas tanto por organizações como por interagentes individuais em qualquer lugar do mundo, por meio da invisível conexão das redes que interliga a sociedade digital.

As primeiras empresas a entrarem nesse espaço digital, que dinamiza o processo comunicacional e propõe desafios aos profissionais gestores da comunicação, foram as empresas informativas. No entanto, como observa Saad Corrêa,

O uso da internet pelo mercado informativo teve como premissa o entendimento de que a grande rede surgia como mais uma mídia e, como tal e similar aos demais meios de disseminação de mensagens, deveria resultar num negócio lucrativo. Ficaram em segundo plano os aspectos mais significativos das redes digitais de comunicação e informação: uma tecnologia bidirecional que coloca produtor e receptor da informação no mesmo patamar; que possibilita diálogos interpessoais e intergrupais sem a intervenção do produtor da informação; com potencial de uso não apenas de distribuição e captação de informações, mas também de gerenciador de dados e criador de sentido para grupos de usuários de qualquer porte (2003: 25).

A configuração dos fluxos comunicacionais na internet, que se apresenta de forma reticular, sem hierarquia, descentralizadora do poder comunicativo foram desconsiderados, deixando de potencializar as mídias digitais como um meio ideal para a comunicação os públicos de interesse, por conseguinte, para a construção de relacionamentos. É nesse ponto que os profissionais de Relações Públicas precisam atentar, a fim de não incorrerem no erro de considerar essa “nova-velha-mídia” como tendo as mesmas características e possibilidades dos meios de comunicação tradicionais.

Com a midiatização de processos socioculturais atenta-se para o fato de que os meios de comunicação deixam de ser considerados canais de transmissão de mensagens e conteúdos para serem entendidos como uma ambiência, na qual os pólos (emissor e receptor) hibridizam-se.

Sodré (2002: 20) reitera “o conceito de medium entendido como canalização - em vez de inerte ‘canal’ ou ‘veículo’ - ambiência estruturada com códigos próprios”. Mídia entendida, desse modo, como fluxo comunicacional acoplado a um dispositivo, de tal modo que sua lógica de funcionamento se transforma em uma ambiência, que permite a interação, geração de sentidos e transformação das práticas sociais e dos modos de se relacionar em sociedade.

Já no que concerne ao estabelecimento de ligações e vínculos na sociedade midiatizada Barichello adverte que,

Atualmente é preciso pensar as posições estratégicas e as possibilidades de estabelecer ligações e vínculos na sociedade midiatizada. Para tanto, reinterpretar conceitos, atualizá-los, ou, ainda, criar outros que possam dar conta dos fenômenos atuais torna-se necessário para entender muitas das transformações que se processam, muitas das quais se assemelham mais a mutações, pois mudam a natureza do substrato, ou seja, no caso do presente texto, as organizações e seus processos comunicacionais (2008: 247).

Formulado no estudo “Novas Propostas em Comunicação Organizacional” (STASIAK, BARICHELO, 2008), a Figura 1 ilustra os fluxos comunicacionais possíveis na internet. O primeiro quadro (a) representa a comunicação ponto a ponto estabelecida entre um emissor “A” e um receptor “B” e se refere, por exemplo, ao sistema “Fale Conosco” presente em portais institucionais, assim como o uso de e-mail para comunicação entre organizações e públicos na ambiência da internet. No segundo quadro (b), há um ponto de emissão para muitos receptores, fluxo que pode ser comparado ao de portais e rádios *online*.

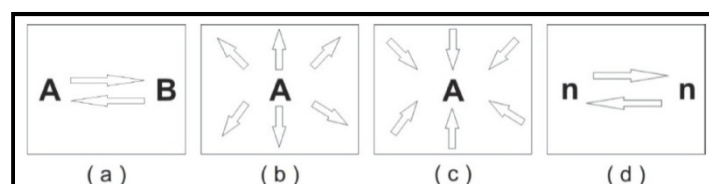


Figura 1: Fluxos de Comunicação na Internet  
Fonte: Stasiak;Barichello (2008: 12).

No terceiro quadro (c) da Figura 1 é representada a possibilidade de um número indeterminado de emissores enviando mensagens a um receptor, referindo-se, na

prática, aos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC) e ouvidorias institucionais, nos quais, muitas vezes, o fluxo é unidirecional e não de mão dupla. Em (d), visualiza-se um modo de fluxo interativo entre emissor(es) e receptor(es) ao modo de chats, diálogos via sistemas de *Messenger* e de *microblogs* como o *Twitter*.

Ainda na figura 1 é possível visualizara coexistência temporal e a hibridação desses fluxos, e identificar marcas significativas da fronteira entre as gerações de *Web 1.0* e a *Web 2.0*. A primeira geração da *Web* pode ser entendida como constituída por páginas estáticas e portais com interação reativa. Caracteriza-se também pela ênfase na publicação e unidirecionalidade das informações, em que o conteúdo é empurrado para o interagente, o “modelo *push*”. Nesse sentido, a configuração desta geração apresenta-se restrita e limitada em termos de participação e de estabelecimento de interação mútua.

A *Web 2.0* refere-se à segunda geração de serviços e aplicativos *online* e caracteriza-se por potencializar práticas que incluem a cooperação, a interação, o diálogo e a negociação entre os interagentes. Essa geração de serviços *web* potencializou a vontade que as pessoas tinham de opinar, serem ouvidas e interagirem com outras pessoas, com marcas e organizações presentes na ambiência da internet, mesmo que por meio de portais institucionais, espaço anteriormente caracterizado por uma interface estática e de interação reativa apenas.

A *Web 1.0* aplica-se a apresentação do fluxo comunicacional de um ponto de emissão para muitos receptores, em que há a figura de apenas um produtor/disseminador de conteúdo. Tal lógica pode ser efetuada tanto por indivíduos; em sites pessoais, ou por organizações; em portais institucionais, nos quais preponderam conteúdos estáticos sem o uso de recursos audiovisuais. Já a configuração da *Web 2.0*, as possibilidades multimídias para a criação e compartilhamento de conteúdo, conferem maior dinamicidade no processo comunicacional, num fluxo interativo entre emissor(es) e receptor(es) que se hibridizam nestas funções.

Outro fenômeno atual que altera a forma como a comunicação se efetiva é a convergência midiática. A convergência representa uma mudança no modo como se compreende as relações com as mídias; representa uma transformação cultural, à medida que consumidores são incentivados a procurar novas informações e fazer conexões em meio a conteúdos midiáticos dispersos. “Se o paradigma da revolução digital presumia que as novas mídias substituiriam as antigas, o emergente paradigma da convergência presume que novas e antigas mídias irão interagir de formas cada vez

mais complexas” (JENKINS, 2008: 30). Dessa forma, a convergência das mídias altera a relação entre tecnologias existentes, indústrias, mercados, gêneros e públicos.

Em face do cenário trazido pelas possibilidades sociotécnicas das mídias digitais e da convergência de conteúdos com outras mídias, as organizações contemporâneas passam a definir um posicionamento para sua presença na interface da *web*. Saad Corrêa (2008) afirma que o empreendimento de uma estratégia de presença digital pode se referir tanto a um canal unidirecional de informações quanto a uma mídia participativa, de modo que os públicos possam interagir mutuamente com a organização. Uma presença na *web* com caráter 1.0 constitui-se de forma pouco interativa, tradicional e oferece a possibilidade de comunicação unidirecional. Desse modo, a capacidade de personalização da relação, de intervenção do receptor e de diálogo mútuo é muito baixa, quase nula.

No cenário 2.0 da presença digital pode-se notar que as características técnicas são acrescidas de conteúdo gerado pelo usuário, compartilhamento, diálogos e conversações. Nessa configuração, “a mensagem passa a ter caráter muito especial, deixando de ser só um anúncio de convencimento para dar lugar à opinião de alguém que vivenciou uma experiência e tem algo a dizer sobre isso” (SAAD, 2008: 156). Também, os instrumentos e ferramentas de comunicação caracterizadas por blogs e redes sociais digitais consistem em meios de expressão/opinião, produção de conteúdo e publicação/avaliação.

### **Relações Públicas no cenário da comunicação organizacional contemporânea**

A comunicação contemporânea caracteriza-se cada vez mais pela interatividade proporcionada e pelos novos modos de relações construídas pelos interagentes em decorrência da maturação tecnológica e da demanda social. Dessa maneira, as organizações buscam adaptar-se à ambiência digital da *web*, na medida em que antes de empreenderem estratégias, atentam para a complexidade do processo comunicacional e para a necessidade de simetria, diálogo, participação e interação com os interagentes, ou seja, os públicos com os quais ela se relaciona. Sendo assim, corrobora-se o pensamento de que “se antes a teoria da comunicação de massa tratava basicamente de uma “lógica da distribuição”, surge agora uma demanda por uma nova “lógica da comunicação”, tendo em vista a participação-intervenção viabilizada pela tecnologia informática” (PRIMO, 2007: 41).

Com base nos estudos sobre interação humana, Primo (2007) aponta que em sistemas de interação mútua a comunicação é negociada, definida durante o processo de comunicação, ou seja, a relação é construída constantemente pelos *interagentes* num processo interpretativo não pré-determinado. Isso pode ser notado pelas propostas organizacionais em estratégias comunicativas num portal de internet, *blog* corporativo e outros dispositivos digitais. “O resultado de tal processo de interação é a constituição de territórios informativos em contínua alteração, que passam a assumir formas e significados distintos de acordo com o tipo de interfaces utilizadas e com o tipo de interação dinamicamente construída” (DI FELICE, 2008: 50).

Em face do exposto até então, pode-se perceber a efetivação de um processo comunicacional que atua de modo a contemplar os anseios de ambos interagentes, parecendo demonstrar que a ambiência da internet possibilitou maior poder de voz aos públicos afetos pela organização. Isso permite a visualização de um maior panorama do mercado e o acompanhamento de suas atividades, processo que gera informações estratégicas preponderantes para uma atuação organizacional coerente com o mercado e com os seus públicos. Sobre algumas das vantagens competitivas decorrentes do uso coerente de meios digitais, Saad indica:

[...] agregação de valor à relação ambiente-usuários; construção e sustentação de relacionamento e de comunidades de interesse; promoção de trocas interpessoais e intergrupais; acesso e uso de informações utilitárias e de informações para ação/decisão; criação de meio acelerador/facilitador dos fluxos de trabalho; geração de espaços de aquisição de conhecimento, entre outros (2009: 329).

Por outro lado, em sistemas de interação reativa, a comunicação é limitada por relações determinísticas do tipo estímulo e resposta e o desenvolvimento da interação depende de fórmulas, insistindo em perseguir os trilhos demarcados previamente. O relacionamento nesse tipo de interação não é considerado como resultante das ações recíprocas dos interagentes. Primo salienta que

A interação social é caracterizada não apenas pelas mensagens trocadas (o conteúdo) e pelos interagentes que se encontram em um dado contexto (geográfico, social, político, temporal), mas também pelo relacionamento que existe entre eles. [...] É preciso atentar para o “entre”: o relacionamento. Trata-se de uma construção coletiva, inventada pelos interagentes durante o processo, que não pode ser manipulada unilateralmente nem pré-determinada (2007: 15).



Sendo a interação mútua aquela em que as relações são interdependentes e ocorre por processos de negociação. É esse ponto em específico que se ressalta neste estudo, levando em consideração a lógica de comunicação interativa em que o processo de comunicação não se pauta no processo de transmissão, mas sim por uma relação dinâmica, de recursividade e continuamente modificada pelos interagentes (incluem-se nesse papel as organizações).

Nesse sentido, com o avanço sociotécnico, as Relações Públicas, assim como as outras profissões que têm a informação como matéria-prima para o desenvolvimento de suas atividades, precisaram revisar a compreensão que tinham dos meios de comunicação e dos públicos afetos às organizações. Acreditava-se que por meio da publicação/divulgação de informações pelos meios massivos de comunicação se pudesse influenciar grande parte da audiência a agir conforme o que era emitido. As Relações Públicas concebiam que projetando uma “imagem” positiva na mídia fariam com que os considerados públicos-alvo das organizações se comportassem conforme a mensagem persuasivamente elaborada.

Na contemporaneidade, as pessoas têm a possibilidade de interagir ativamente em sua relação com as mídias e o interagente tem autonomia e espaços disponíveis para emitir suas próprias opiniões e imagens acerca da atuação organizacional na sociedade. Nesse cenário, é prudente atentar para o fato de que organizações e pessoas, sem vínculo com qualquer instituição midiática, veem-se empoderadas, no sentido de que empreendem diálogos entre si e interferem nas construções simbólicas e representações feitas sobre a organização. Nem sempre há mediação na sociedade midiaticizada, pois o gerenciamento do que é divulgado, publicado ou compartilhado está nas mãos de todos, cidadãos comuns e organizações.

Diante desse contexto, a atividade profissional de Relações Públicas não pode mais ser entendida como uma atividade que se pauta pela transmissão de mensagens a fim de proteger a organização dos seus públicos, mas na atividade que facilita o diálogo e amplia o poder de voz destes; posicionamento que resulta no entendimento. Para este estudo, traz-se a compreensão do *modelo simétrico de duas mãos* (GRUNIG, 2009), o qual busca administrar conflitos e manter relacionamentos com vistas ao entendimento mútuo. Propõe a manutenção do compartilhamento de informações (prática de relacionamentos) com os públicos estratégicos e a busca da satisfação mútua por meio da negociação e da colaboração, e não através de um conjunto de ações de transmissão de mensagens.

As práticas de Relações Públicas estão diante de possibilidades midiáticas que exigem um planejamento consistente que alie a estratégia global de comunicação da empresa à comunicação digital corporativa, que inclui ações estratégicas interativas, dialógicas e participativas. Esta integração deve levar em conta, sobretudo, as características dos meios, o ambiente organizacional, os públicos e suas peculiaridades e o espectro de atuação institucional. Entende-se que com o desenvolvimento sociotécnico e a midiaticização da sociedade, a *web* apresenta-se como esfera de visibilidade das práticas de Relações Públicas, as quais precisam ser permanentemente legitimadas junto aos públicos por meio de processos participativos. Nessa direção, “sob a lógica da midiaticização não basta para a instituição estar visível, é preciso interagir com os públicos” (STASIAK, 2009: 20), visto que o papel das mídias digitais implica na transformação do modo como os interagentes constroem suas representações acerca das organizações e suas identidades.

### **Interagentes “tiram o couro” da Arezzo na internet – o caso *Pelemania***

Com as novas possibilidades sociotécnicas, presume-se a necessidade de interagir com os públicos e não apenas estar visível. Instituições, mídias e interagentes afetam-se mutuamente de forma não-linear no processo de midiaticização da sociedade. Em tal contexto, novas estruturas de informação, tecnologias de comunicação e formas de interação caracterizam uma sociedade em que a participação ativa no processo de comunicação e o compartilhamento de informações preponderam sobre a transmissão de mão única. A midiaticização, pois, caracteriza-se por valer-se de uma conjuntura sociotécnica em que os indivíduos são reconhecidos como interagentes capazes de interpretação, resposta e modificação das propostas organizacionais.

Com base na reflexão teórica realizada ao longo deste artigo, parte-se para a análise proposta. Por meio do método do estudo de caso, de caráter exploratório-descritivo, busca-se discutir a repercussão empreendida pelos interagentes, no *Twitter* e no *Facebook*, diante do lançamento da Coleção *Pelemania*, da marca Arezzo, segundo a lógica midiática envolvida no contexto da comunicação organizacional contemporânea.

Maior marca de varejo de calçados femininos da América Latina, a Arezzo é uma das quatro marcas da Companhia Arezzo&Co, líder no setor de calçados, bolsas e acessórios no Brasil. Com 39 anos de fundação, a Arezzo possui uma rede de franquias de 280 lojas em 90 municípios brasileiros e 7 lojas em países da América do Sul. Hoje,

a marca lança 9 coleções ao ano e conta com mais de 1 milhão de clientes cadastrados.

Em 14 de abril de 2011, a Arezzo lançou, na loja da Rua Oscar Freire, em São Paulo, a Coleção *Pelemania*, constituída de bolsas, casacos, coletes, calçados e acessórios em que foram usados pelo de animais e pelo sintético. Tendo em vista que o site institucional e as redes sociais da internet, nas quais a marca se faz presente, são espaços para o empreendimento de estratégias de comunicação pela Arezzo, a campanha da coleção também teve presença em mídias digitais. No site institucional, a Coleção *Pelemania* estampava a home da página no dia do seu lançamento. Ao lado, existiam links de redirecionamento para a página oficial no *Facebook* e para o perfil oficial no *Twitter*, plataformas que serão analisadas neste estudo, incluindo uma página no *Facebook* criada por interagentes.

Para a análise, considerou-se o período de 11 de abril de 2011 – data que antecedeu em três dias o lançamento da Coleção *Pelemania* – a 18 de abril de 2011, data de divulgação do comunicado oficial pela Arezzo. O *corpus* de pesquisa selecionado refere-se a: 1) Página Institucional da Arezzo no *Facebook*; 2) Perfil Oficial da Arezzo no *Twitter*; e 3) Página “Boicote Arezzo”, criada pelos interagentes, no *Facebook*. Como instrumento de coleta de dados, definiu-se pela busca mecânica na internet (mapeamento), dos sites citados.

Por meio da técnica da documentação de recortes das interfaces dos sites, considerados fontes de evidência para coleta de dados, viabilizou-se a descrição e análise do caso segundo seis operadores, estabelecidos após pesquisa exploratória: 1) Lançamento da Coleção *Pelemania* (marca de início do caso); 2) Comunicado Oficial (pronunciamento da empresa com relação ao caso); 3) Estratégias de manifestação empreendidas pelos interagentes (ações de repúdio à marca); 4) Interação em perfil oficial no *Twitter* (comunicação entre a Arezzo e os interagentes); 5) Interação em página oficial no *Facebook* (comunicação entre a Arezzo e os interagentes); 6) Outros fatores (manifestações positivas à marca, por exemplo).

Nos quatro dias que antecederam o lançamento da Coleção *Pelemania*, começaram a ser postadas mensagens de divulgação e promoção desta no perfil oficial no *Twitter* e na página oficial da marca no *Facebook*. Antes mesmo do lançamento da Coleção, na loja da Rua Oscar Freire, os interagentes já iniciavam manifestações contrárias à Arezzo postando comentários de repúdio ao uso de pelo de animais para a fabricação de produtos. O início do posicionamento destas pessoas se deu na página oficial da marca no *Facebook*, em 11 de abril de 2011 e, logo em seguida, os

questionamentos começaram a ganhar dimensão entre os interagentes no *Twitter*. No final de semana que antecedeu ao lançamento, as palavras-chave “Arezzo”, “BoicoteArezzo” e “ArezzoFail” ganharam o topo dos assuntos negativos mais comentados no mundo, na ambiência do microblog *Twitter*.

No *Facebook*, entre o lançamento da Coleção e a divulgação do Comunicado Institucional, a Arezzo publicou apenas fotos do evento no dia posterior e uma mensagem no mural de sua página oficial que tratava de dois esclarecimentos: 1) moderação: sobre o fato de terem o direito de retirar comentários ofensivos e agressivos aos frequentadores de seus perfis nas redes sociais e 2) comunicado oficial: avisar que a empresa se pronunciaria em breve, o que ocorreu naquele mesmo dia.

O primeiro esclarecimento referia-se ao fato de que os interagentes estavam postando na página oficial da marca comentários a respeito do apagamento de suas mensagens de repúdio. Se isso ocorreu não se tem aqui como provar, visto que não se acompanhou em tempo real a situação de crise. Já o segundo esclarecimento, tratava do recorrente desejo das pessoas em saber o que a Arezzo tinha a dizer sobre o fato.

O comunicado oficial veio a público apenas em 18 de abril de 2011, às 11h26, quatro dias após o lançamento da campanha e sete dias após a primeira mensagem negativa com relação aos produtos que estavam sendo comercializados. Em face da quantidade de comentários negativos, entre 11 e 18 de abril, e da velocidade com que se estabelecem as relações de interação na internet, percebe-se que o comunicado tardou a ser publicado e gerou ainda mais desconforto para os interagentes, os quais buscavam uma mensagem de retorno vinda da organização.

Uma mostra do potencial da comunicação interativa atual é a possibilidade de os interagentes criarem espaços de discussão no mesmo nível de abrangência e poder de voz que qualquer organização industrial e até mesmo de uma organização informativa. No Caso *Pelemania*, imediatamente à postagem de material relacionado à coleção, os interagentes criaram uma página no *Facebook*– nomeada “Boicote Arezzo” – a fim de discutirem e mobilizarem as pessoas sobre o uso de pelo de animais em produtos da marca. Percebeu-se a dimensão da aderência à página pelo número de pessoas que “curtiram”<sup>1</sup> esta página: em torno de 7.100 até o dia 18 de junho de 2011. Já a página oficial da Arezzo, aproximadamente 8.300 pessoas “curtiram” desde a presença da empresa na plataforma até a mesma data acima citada.

---

<sup>1</sup> O recurso “Curtir” é disponibilizado pelo *Facebook* com a finalidade de as pessoas poderem mostrar que aprovam o conteúdo de determinada página institucional e/ou se identificam com ela.

Outra estratégia viabilizada pelo contexto das redes sociais refere-se à possibilidade de criação de listas de discussão na própria página oficial de uma marca, além de publicar comentários no mural da mesma, os quais ficam visíveis a qualquer um que acessar aquele espaço. Na página da Arezzo, 7 listas de discussões foram criadas, a fim de debater a temática em questão: o abate de animais exóticos para a confecção de produtos de luxo. Nesse mesmo espaço, casos de outras marcas de produtos de vestuário e calçado, semelhantes ao caso *Pelemania*, também eram repudiados pelos interagentes envolvidos nas discussões do tema.

Neste espaço, percebeu-se também a mobilização para a ação em outras plataformas que geram conexões em torno de determinada “causa”. A saber, nas notas da página identificada como “Boicote Arezzo” havia um convite aos participantes para um “twittaço”<sup>2</sup> no *Twitter*, como uma ação demonstrativa do desacordo com as práticas comerciais de empresas que usam pelo de animais para a confecção de produtos manufaturados. Em meio a centenas de comentários, sem haver a viabilidade de a Arezzo responder a todos os comentários e tweets direcionados a ela, a empresa tomou a decisão de estabelecer regras de participação, principalmente no *Facebook*. Tal atitude demonstra que as empresas ainda não estão preparadas para mediar crises organizacionais de imagem levando em conta a lógica da comunicação em mídias digitais. À medida em que buscou organizar o espaço de discussão, a posição da empresa revelou-se coerente, porém demorou a ser instituída. Se o diálogo tivesse sido instituído desde o início, teria provavelmente diminuído a proliferação de mensagens originadas dos próprios clientes e admiradores da marca e também de “*trolls*”<sup>3</sup>.

Um fato evidenciado, também, foi a manifestação positiva de interagentes que são clientes e admiradores da marca para os quais, independentemente do lançamento da coleção, consideraram que os produtos estavam de acordo com as tendências de moda e que iriam consumi-los. O próprio presidente da Arezzo chegou a declarar à imprensa que o uso de pelo de animais era tendência no mercado da moda e no setor calçadista. A cada demonstração de acordo com a coleção de produtos, dezenas de outros interagentes manifestavam-se contra, com a postagem de sua opinião no *Twitter* e com comentários nas páginas do *Facebook*.

Com relação ao *Twitter*, percebeu-se que as respostas dadas a *posts* com conteúdo

<sup>2</sup> Refere-se à ação de postagem de conteúdo relacionado a determinado tema por um grande número de interagentes no *Twitter*.

<sup>3</sup> Interagentes que têm o objetivo de desestabilizar discussões e promover confusão de forma desrespeitosa.

que envolvia o nome da marca eram esparsos. Nem todos eram respondidos, uma vez que o volume de conteúdo era muito elevado. Após o período de análise, notou-se que os interagentes continuam a questionar o destino dos produtos recolhidos das lojas e continuam sem resposta para essa questão. Acredita-se que o posicionamento dar-se-á na mesma velocidade com o que ocorreu após o lançamento da coleção, dando margem, desse modo, a questionamentos, ao descrédito e à perda de confiança por parte do público.

### Considerações pontuais

A comunicação contemporânea, em geral, e a comunicação das organizações, em particular, estão pautadas pela instantaneidade da relação entre os interagentes e pela hibridização das instâncias emissora e receptora. A possibilidade de autogerência da visibilidade pelas organizações nos meios digitais pode ser demonstrada na crise de imagem da Arezzo, que se deu a partir de comentários nas redes sociais enquanto, fora da esfera digital, quase nem se comentou nem foi publicado conteúdo por mídias impressas e televisivas sobre o acontecimento.

O caso *Pelemania* retrata o poder de voz e de mobilização e a lógica da participação, potencializados pelos espaços midiáticos digitais analisados, nos quais organizações e interagentes negociam suas estratégias comunicacionais.

É possível concluir que a organização estava presente na ambiência digital em busca de visibilidade, mas empreendendo estratégias de comunicação de “caráter 1.0”, diante de interagentes com “postura 2.0”, que buscam ser ouvidos e querem interagir com as organizações.

O caso *Pelemania*, da marca Arezzo parece evidenciar que, apesar de ter ocorrido interação na ambiência digital, especialmente no *Twitter* e no *Facebook*, as ações da empresa não foram planejadas em termos de comunicação organizacional. Além disso, não foram consideradas as potencialidades estratégicas da internet e da *web 2.0* para ações de comunicação organizacional em mídias digitais.

Nesse contexto, é imperativo compreender a lógica envolvida nesses novos suportes midiáticos digitais. Cabe, pois, às organizações e aos profissionais de relações públicas a definição de uma postura flexível e dinâmica, com a adaptação e a potencialização das estratégias comunicacionais para mídias digitais com características

específicas, de forma a não desenvolver ações desconexas e incoerentes com a demanda informacional e de interatividade proporcionada.

## Referências

AREZZO. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.arezzo.com.br/>> Acesso em: 26 jun. 2011.

BARICHELLO, E.M.M.R. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In: KUNSCH, M.M.K. (Org). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. V.1. São Paulo: Saraiva, 2009. 386p.

BARICHELLO, E.M.M.R; STASIAK, D. Apontamentos sobre as práticas de Relações Públicas na Web. **Organicom**. Ano 6. Edição Especial. n.10-11, p. 168-173, 2009.

CASTELLS, M. **A Galáxia Internet: reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004. 325p.

DI FELICE, M. **Do público para as redes: a comunicação digital e as novas formas de participação social**. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. 336p.

FACEBOOK. **Arezzo**. Disponível em: <<http://www.facebook.com/arezzo.official>> Acesso em: 26 jun. 2011.

FACEBOOK. **Boicote Arezzo**. Disponível em: <<http://www.facebook.com/BoicoteArezzo>> Acesso em: 26 jun. 2011.

GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. 123p.

JENKINS, H. **Cultura da Convergência**. Tradução de Susana Alexandria. São Paulo: Aleph, 2008. 380p.

NASSAR, P. A mensagem como centro da rede de relacionamentos. In: DI FELICE, Massimo (Org.). **Do público às redes: a comunicação digital e as novas formas de participação social**. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 191 - 201.

POLISTCHUCK, I.; TRINTA, A. R. **Teorias da Comunicação: o pensamento e a prática da comunicação social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 179p.

PRIMO, A. **Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição**. Porto Alegre: Sulina, 2007. 240p.

SAAD CORRÊA, E. Reflexões para uma Epistemologia da Comunicação Digital. In: **Observatorio**. Vol. 2, n. 1, 2008. 307 - 320. Disponível em: <http://obs.obercom.pt>. Acesso em: 29 ago. 2010.



\_\_\_\_\_. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional: Históricos, Fundamentos e Processos**. Vol. I. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 317- 335.

\_\_\_\_\_. **Estratégias 2.0 para a mídia digital**. Internet, informação e comunicação. 2.ed. São Paulo: SENAC, 2008. 218p.

\_\_\_\_\_. **Estratégias para a mídia digital**. Internet, informação e comunicação. 1. ed. São Paulo: SENAC, 2003. Vol. 1. 293p.

STASIAK, D. **Estratégias comunicacionais e práticas de WebRP: o processo de legitimação na sociedade midiaticizada**. Santa Maria, RS, 2009. [Dissertação de Mestrado em Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Universidade Federal de Santa Maria].

STASIAK, D.; BARICHELO, E.M.M.R. Novas Propostas em Comunicação Organizacional. **Comunicação e Inovação**. São Caetano do Sul. v. 9, n.16m (1), jun 2008, p.8-13.

TERRA, C. F. **Usuário-mídia: a relação da comunicação organizacional e do conteúdo gerado pelo usuário**. São Paulo – SP, 2010. [Tese de Doutorado - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo].