

## Comunicação integrada, relações públicas e gestão da reputação em ambientes digitais: uma perspectiva crítica

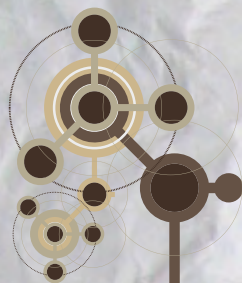
Integrated communication, public relations and management of reputation in digital environment: a critical perspective

Comunicación integrada, relaciones públicas y gestión de la reputación en ambientes digitales: una perspectiva crítica



Else Lemos Inácio Pereira

- Doutoranda em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Ciências da Comunicação e especialista em Gestão da Comunicação Digital e em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA-USP
- Graduada em Relações Públicas pela Universidade Federal de Goiás (UFG)
- Docente nos cursos de especialização Gestcorp e Digicorp, da ECA-USP, Comunicação e Negócios (Belas Artes) e na Faculdade Cásper Líbero (Facásper)
- Gerente de Programas Educacionais da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) e coordenadora do MBA em Gestão da Comunicação Empresarial (Aberje/Eseg)
- E-mail: [elsesp@usp.br](mailto:elsesp@usp.br)



## Resumo

Este artigo discute possibilidades e desafios para a gestão da reputação em ambientes digitais sob a perspectiva da comunicação integrada. A permanente orientação para a gestão de riscos de imagem e a promessa de simetria e interatividade são desafios para a gestão da comunicação digital, e as relações públicas têm papel essencial na proposição de espaços de diálogo com os interagentes que compõem o ecossistema relacional das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO DIGITAL INTEGRADA • REPUTAÇÃO • IMAGEM CORPORATIVA • GESTÃO DE RISCOS • RELAÇÕES PÚBLICAS.

## Abstract

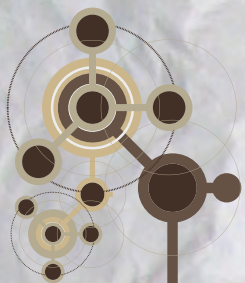
This article discusses possibilities and challenges of reputation management in digital environments from the perspective of integrated communication. The permanent orientation for the management of risk of image, and the promise of symmetry and interactivity are challenges for the management of digital communication, and the public relations have an essential role in proposing spaces for dialogue with the players that make up the ecosystem relationship of the organizations.

KEYWORDS: INTEGRATED DIGITAL COMMUNICATION • REPUTATION • CORPORATE IMAGE • RISK MANAGEMENT • PUBLIC RELATIONS.

## Resumen

Este artículo analiza las posibilidades y los desafíos de la gestión de la reputación en entornos digitales desde la perspectiva de la comunicación integrada. La permanente orientación para la gestión de riesgos de la imagen corporativa y la promesa de simetría e interactividad son desafíos para la gestión de la comunicación digital, y las relaciones públicas tienen un papel esencial en la propuesta de espacios de diálogo con todos los actores que conforman el ecosistema relacional de las organizaciones.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN DIGITAL INTEGRADA • REPUTACIÓN • IMAGEN CORPORATIVA • GESTIÓN DE RIESGOS • RELACIONES PÚBLICAS.



Este artigo é de natureza teórico-conceitual e traz uma revisão de conceitos ligados ao paradigma crítico em relações públicas pela discussão de temas que se apresentam como uma via necessária para o avanço dos estudos nesse campo. Assim, os conceitos de relações públicas e simetria nas relações públicas são avaliados com base nas propostas de Jacquie L'Etang (2008) e Francisco Rüdiger (2011) e sob uma perspectiva crítica de relações públicas, pela análise do papel de profissionais de relações públicas como intermediários culturais, proposta de Bourdieu (1979) na obra *A distinção*. Tais profissionais influenciam narrativas e a construção de capital simbólico, como apresentam Jennifer S. Maguire e Julian Matthews (2014) e Caroline E. Hodges e Lee Edwards (2014), donde a crescente relevância das relações públicas para a gestão ética e responsável de conteúdos nos ambientes digitais, proposta de Gini Dietrich (2014).

O cenário contemporâneo é marcado por um ambiente de comunicação fortemente midiaticado, como afirmam Margarida Kunsch (2014), Elizabeth Saad Corrêa (2009) e Eugenia M. Barichello (2014), e monitorado por governos, organizações e indivíduos, ideia defendida por Mark Andrejevic (2007, 2013). É, também, um ambiente marcado pela participação cada vez mais ativa dos interagentes na internet e em mídias sociais, como defende Carolina Terra (2011). Nesse cenário, a promessa de interatividade é um dos maiores desafios para as relações públicas contemporâneas e socialmente responsáveis.

A base sobre a qual se avaliam as possibilidades e os desafios da gestão da reputação em ambientes digitais neste artigo é a perspectiva da comunicação integrada<sup>1</sup>.

## RELAÇÕES PÚBLICAS: DA PROMESSA DE INTERATIVIDADE À ALMEJADA SIMETRIA

A prática de relações públicas é uma atividade social e culturalmente construída, e sua práxis se dá majoritariamente em organizações. Nesse sentido, a atuação do profissional de relações públicas não é neutra; antes, está vinculada a organizações, estruturas e expectativas organizacionais e tem como um de seus principais objetivos auxiliar tais organizações no processo de construção de valor e capital simbólico. As mudanças tecnológicas criaram oportunidades e desafios técnicos, éticos e relacionais que requerem dos relações-públicas a mobilização de saberes específicos da profissão e o entendimento de seu papel como intermediários culturais, responsáveis pela mediação simbólica entre organizações e outros intermediários culturais e interagentes.

Os profissionais de comunicação em geral e, especificamente, os relações-públicas, precisam não apenas entender os processos de comunicação, mas o contexto social e organizacional em que a comunicação se dá. Como afirma L'Etang (2013, p. 18),

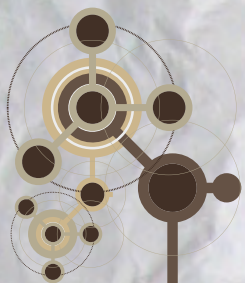
as relações públicas não são apenas 'atendimento ao consumidor' ou simplesmente 'promoção' da visão organizacional. Também envolvem antecipar a análise de questões (*issues*) novas ou emergentes que podem afetar uma organização, não apenas um conjunto de técnicas de comunicação.<sup>2</sup>

Segundo a autora (L'Etang, 2013, p. 21), as relações públicas contemporâneas:

- Estão presentes em todas as formas de mudança – tecnológica, econômica, social, política e legal;
- São orientadas por/para questões relevantes (reativas e proativas – trazendo temas à agenda pública bem como respostas a novos cenários) e para a solução de problemas;

<sup>1</sup> Sobre isso Margarida Kunsch (2014, p. 46) esclarece: "O conceito de *comunicação organizacional integrada*, que tenho trabalhado desde 1985, destaca a necessidade de um olhar holístico para conceber e praticar a comunicação nas organizações. Na verdade, o que defendo é a adoção, por parte das organizações, de uma filosofia da comunicação não fragmentada. Destaco duas áreas fundamentais para dirigir a comunicação organizacional: relações públicas e marketing. A primeira abarcaria, pela sua essência teórica, a comunicação institucional, a comunicação interna e a comunicação admi-nistrativa. O marketing responderia por toda a comunicação mercadológica".

<sup>2</sup> Tradução nossa.



- São dinâmicas e flexíveis;
- Envolve distanciar-se de problemas imediatos para visualizar um cenário mais amplo e a complexidade dos relacionamentos organizacionais e de redes imbricadas entre si;
- Orientam-se para sociedades pós-industriais complexas, em uma diversidade de contextos: política, ciência, saúde, arte, esporte, entretenimento, lazer, educação, comércio.

A permanente orientação para o gerenciamento de riscos de imagem e a 'promessa' de simetria e interatividade são desafios para a gestão da comunicação digital, tendo as relações públicas papel essencial nesse processo. A questão da comunicação simétrica, muito discutida por aqueles que adotam o paradigma dominante<sup>3</sup>, tal como o denomina L'Etang (2013), está, na perspectiva crítica, voltada para a construção de uma teoria coerente e útil (ou utilitária) para os profissionais da área. Segundo a pesquisadora, não há erro algum nisso, mas há outras formas de explorar e compreender a prática de relações públicas, ligadas ao estudo da linguagem, da retórica e dos discursos sob uma perspectiva crítica. Este é o ponto de vista que norteia a reflexão proposta neste artigo.

Uma das palavras mais evocadas em relações públicas é a noção de *simetria*: o modelo simétrico de comunicação remete ao ideal desejável. Diálogo, negociação, mão dupla e interação são parte do campo semântico que justifica a importância de se buscar uma comunicação cada vez mais simétrica. Tal premissa, no entanto, nem sempre se concretiza. A comunicação organizacional e as relações públicas têm sido alvo de recorrentes críticas por práticas duvidosas, autoritárias e *top down*, e não raro suas estratégias suscitam o debate sobre influência, persuasão e manipulação.

Em seu artigo "Relações públicas e pesquisa crítica em comunicação", Francisco Rüdiger (2011, p. 43) faz uma reflexão histórica sobre a prática de relações públicas e menciona diversos autores e casos que reafirmam essa interpretação. Segundo o autor, "as críticas e objeções à prática das relações públicas são antigas, numerosas e se originam de vários campos da sociedade, mas, é fato, ainda não atraíram a devida atenção por parte dos pesquisadores em comunicação".

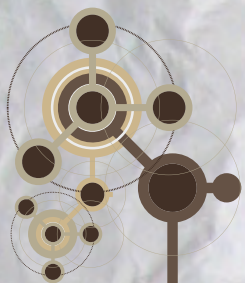
Segundo Dominique Wolton (2006, p. 178), ao refletirmos sobre a comunicação,

o trabalho a ser empreendido é *distinguir* entre as múltiplas situações aquilo que *realmente* é da ordem da comunicação e aquilo que não é, a fim de que não se faça da comunicação um bode expiatório para todas as situações de manipulação, de meia-mentira... Na realidade, *três tipos de situações* devem ser distinguidos: aquelas em que desde sempre os homens mentem e manipulam e onde a comunicação nada muda, ou talvez onde ela torne mais rapidamente visíveis as manipulações, o que não é forçosamente ruim; as situações em que um pouco de comunicação e de transparência constituem um autêntico progresso que, da informação à política, às relações sociais etc. não deve ser negado, mas valorizado; enfim, as situações em que se observa realmente uma busca de comunicação normativa de *intercompreensão*. Se fizermos este trabalho de triagem, vamos nos dar conta de que a comunicação não é realmente responsável pelas perversões que lhe são imputadas. (Grifos do autor).

Os avanços que o próprio meio técnico trouxe às comunicações deram às relações públicas esse "autêntico progresso" que merece ser valorizado. Uma vez que as organizações não têm mais o controle das versões e narrativas sobre si, indivíduos, grupos e interlocutores diversos podem exercer maior pressão por meio das redes e mídias sociais (Kunsch, 2014, p. 46). No entanto, segundo Wolton (2006, p. 18-19), os desafios para alcançar a dimensão normativa<sup>4</sup> de *intercompreensão* são

3 Jacquie L'Etang (2013, p. 10) refere-se ao paradigma dominante como aquele que é mais popular, ou seja, um conjunto de pressupostos e metodologias que orientam a pesquisa em um dado campo de conhecimento. O paradigma dominante em relações públicas, segundo L'Etang, é predominantemente norte-americano, funcionalista e autorreferente. O funcionalismo, nesse caso, se revela pela ênfase em efetividade, excelência, métodos, avaliação, profissionalismo, papéis profissionais e *status*.

4 Segundo Wolton (2006, p. 15), a comunicação é resultado "da mistura inextricável de duas dimensões, uma *normativa*, a outra *funcional*. A dimensão normativa remete ao ideal da comunicação: informar, dialogar, compartilhar, compreender-se. A dimensão *funcional*, como seu nome indica, ilustra o fato de que, nas sociedades modernas, muitas informações são simplesmente necessárias para o funcionamento das relações humanas e sociais". (Grifos do autor).



cada vez maiores. “Complexa por natureza, a comunicação complicou-se ainda mais nestes últimos trinta anos, devido ao progresso técnico. *Hoje em dia todo mundo vê tudo ou quase tudo*, mas percebe, ao mesmo tempo, que não compreende melhor o que acontece”. E Wolton complementa: “As técnicas são homogêneas, mas o mundo é heterogêneo. A performance das técnicas torna ainda mais visível a heterogeneidade do mundo”.

Se o contexto contemporâneo midiático traz consigo a promessa da interatividade<sup>5</sup>, do ponto de vista das relações públicas essa visão traz novos dilemas, dada a ênfase hoje atribuída às práticas de monitoramento e gestão de conteúdo. Em uma visão crítica, Mark Andrejevic, professor do Centro para Estudos Críticos e Culturais da Universidade de Queensland (Austrália), avalia que

as associações positivas de interatividade como forma de comunicação de duas mãos, simétrica, e relativamente transparente (no sentido de conhecer para onde a informação que enviamos vai) foram assimiladas às formas de interação que equivalem a pouco mais que estratégias de monitoramento e vigilância (Andrejevic, 2007, p. 5).<sup>6</sup>

Na guerra de narrativas que desafia a reputação das organizações em ambientes digitais, é muitas vezes graças ao monitoramento e à vigilância que a contranarrativa de defesa das marcas acontece. Esse dilema tem suas ambiguidades. Se, para Andrejevic, estamos cada vez menos conscientes do que sabem a nosso respeito ou sobre nossas opiniões, Wolton (2006, p. 104), por outro lado, defende que “os indivíduos cada vez mais informados, educados, abertos ao mundo, são cada vez menos enganáveis”.

Para Wolton (2006, p. 17), “não basta mais informar para comunicar. O receptor está se tornando cada vez mais autônomo e crítico, embora isso não seja percebido imediatamente”. A questão é: podemos estar menos enganáveis, mesmo estando também menos conscientes do que sabem a nosso respeito? A participação crítica e reflexiva no ecossistema relacional organizacional midiático e digitalizado é possível? Aparentemente a (in)consciência sobre a troca desbalanceada proporcionada pela tal promessa de interatividade é um embate para o qual não há respostas simplificadoras ou simplistas – esse é o dilema com o qual os profissionais de comunicação devem lidar em sua busca por uma comunicação real, em sua dimensão normativa.

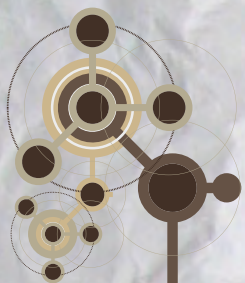
## DESAFIOS DE UM NOVO ECOSSISTEMA MIDIÁTICO

Com base na noção de *media ecology* ou ecologia da mídia, Eugenia Barichello (2014, p. 37) propõe que hoje “o processo de midiática da sociedade e das práticas sociais, incluindo as práticas organizacionais, atua como matriz de práticas sociais e comunicacionais, dificultando a separação entre mídia e cultura”. Nesse contexto, tem-se um sujeito ativo e que constrói seus espaços de atuação (Barichello, 2007, p. 42). Carolina Terra (2011, p. 68) caracteriza como usuários-mídia uma categoria de indivíduos que usam de maneira intensa a internet e as mídias sociais, produzindo, compartilhando e disseminando conteúdos. Segundo a pesquisadora, tais usuários podem ser mais ou menos ativos quanto à produção de conteúdo propriamente dita.

As visões sobre os sujeitos que usam e atuam nesse ambiente digital e midiático variam. Para Francisco Rüdiger (2013, p. 49), “as pessoas não querem mais ser público mas antes estrelas ou cristais de massas, abrindo blogues, escrevendo para *sites* ou então entrando em redes sociais para serem lidas, vistas e comentadas pelos demais, para fazerem sucesso como

<sup>5</sup> Andrejevic alerta que a interatividade é uma clausura digital (*digital enclosure*): nela, toda ação e transação gera informação sobre si mesma (2007, p. 2). Nesse caso, a interatividade funcional é crescentemente assimétrica (2007, p. 8), e a interatividade normativa é algo desejável, mas, do ponto de vista de compartilhamento do poder, configura-se apenas como uma promessa (*the promise of interactivity*) (2007, p. 8).

<sup>6</sup> Tradução nossa.



sujeitos narcísicos e egotistas". De maneira geral, o que se observa como ponto comum entre as visões mais utópicas e as mais distópicas é o entendimento de que esse sujeito deixa de ser meramente um público ou receptor e tem cada vez mais os meios e as condições para participar ativamente dos processos de construção e interação.

No ecossistema relacional digital, as organizações dividem espaço com outros protagonistas, e isso aumenta a relevância de atuação que essas organizações desempenham nesse ambiente, seja do ponto de vista do planejamento integrado, da presença constante e da disposição para não apenas falar, mas também ouvir e perceber.

Para Corrêa, já superamos o debate sobre "a necessidade e as aplicações da mediação digitalizada e conectada nos ambientes organizacionais". Segundo a autora,

hoje as questões centrais estão na discussão do processo de comunicação em redes e na construção de relacionamentos da organização com seus públicos por meio de formatos comunicacionais que propõem uma equalização entre emissores e receptores. E, mais que tudo isso, a discussão de base está na imposição de mudanças culturais que a digitalização em rede traz para a rotina comunicacional das empresas (Corrêa, 2009, p. 163).

Entre os aspectos mencionados por Corrêa como pontos sensíveis da relação organização/tecnologias digitais/comunicação estão a questão da agilidade para incorporar a inovação digital e as "diferenças em sua absorção e implementação por parte da organização (delimitada pela estrutura) e dos públicos (motivados pelo protagonismo adquirido)". E a autora conclui: "Tal adequação exige das organizações e dos profissionais de comunicação novos posicionamentos e conhecimentos, muita flexibilidade e criatividade no planejamento e na gestão dos processos comunicacionais" (Corrêa, 2009, p. 163).

## GESTÃO INTEGRADA DA REPUTAÇÃO EM AMBIENTES DIGITAIS: A FORÇA DAS HISTÓRIAS

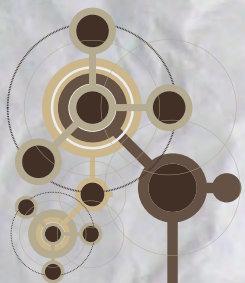
Dominique Wolton (2006, p. 111-112) afirma que "o simétrico da comunicação, na ordem dos valores, é o *respeito ao outro e a confiança*. (...) *Confiança e respeito* são, portanto, as palavras-chave da sociedade de comunicação" (Grifo do autor). E comunicar-se implica riscos. Em comunicação organizacional, a consolidação da reputação favorável passa, necessariamente, pela confiança.

Para Jacquie L'Etang (2013, p. 50),

as reputações são derivadas de ações ou palavras de um indivíduo ou uma organização (e da relação entre eles) e dos relacionamentos e das experiências que outros têm com aquele indivíduo ou aquela organização. Também derivam de histórias, histórias e dramas, e de suas versões mediatizadas e de aparições públicas. Em outras palavras, a reputação está em um processo dinâmico constante de evolução, sujeito a revisão e reavaliação. Reputação pessoal é algo sobre o que os indivíduos têm algum controle, mas a reputação corporativa é uma responsabilidade coletiva e a consequência de múltiplas interpretações individuais e coletivas de imagens públicas (informação mediada). Em outras palavras, podemos fazer julgamentos sobre a reputação de uma empresa sem ter tido nenhuma experiência direta com aquela organização.<sup>7</sup>

De fato, o que L'Etang fala sobre a influência de histórias, histórias e dramas, e de suas versões mediatizadas, parece ser um dos caminhos cada vez mais frequentemente explorados no processo de gestão da reputação em ambientes digitais. Histórias (e suas versões) podem ser benéficas ou não, a depender de quem fala, como fala, em que contexto fala. O ambiente digital oportuniza a disseminação de diferentes histórias e pontos de vista, e potencializa os desafios com os quais profissionais de

<sup>7</sup> Tradução nossa.



comunicação são confrontados todos os dias, seja como produtores de narrativas, conteúdos e pontos de vista, seja como leitores e intérpretes de narrativas, conteúdos e distintos pontos de vista que circulam pela rede.

A questão da reputação digital é um tema controverso e complexo. As organizações enfrentam o crescente desafio de gerenciar o incontável, o que, naturalmente, tem enormes limitações. Em um ambiente onde qualquer indivíduo pode emitir opinião, expressar seus pontos de vista e produzir conteúdo sobre temas de seu interesse (entre os quais, assuntos que dizem respeito às organizações), a ideia de controle das interações está superada. No entanto, do ponto de vista técnico/funcional, diversas estratégias e mecanismos de gerenciamento, monitoramento e controle fundamentam o trabalho de gestão da reputação em ambientes digitais<sup>8</sup>.

Em *Spin Sucks* (2014), Gini Dietrich<sup>9</sup> fala sobre relações públicas tendo como provocação de origem uma questão controversa que sempre rondou essa atividade: a atuação historicamente vinculada (e limitada) à assessoria de imprensa e ao uso de estratégias para criar histórias forjadas com o objetivo de torcer a verdade, distrair a atenção e atribuir relevância apenas àquilo que interessa às empresas. Para a consultora, o "lado ruim" da profissão de relações públicas, como as práticas de *astroturfing*, de editar histórias ou criar personas fictícias para escrever resenhas, por exemplo, não tem mais lugar na estratégia de empresas, agências e profissionais da área de comunicação. Ela ressalta a relevância de uma abordagem integrada da comunicação digital e do uso de fundamentos do *storytelling* como expressão de micronarrativas autênticas.

Nesse sentido, as narrativas e micronarrativas que emergem no contexto digital, ampliadas pelo acesso a dispositivos e pelo contínuo aprendizado sobre como usá-los, além de um crescente aprimoramento de funcionalidades à disposição de usuários cada vez mais ativos, estabelece um cenário de pluralismo e diversidade. Múltiplas e variadas narrativas e contranarrativas passam a ser o foco de estratégias ativas e reativas que constroem a reputação digital. Se havia antes uma única história, a história contada pelas organizações, hoje há sobre ela muitas diferentes histórias, contadas por diversos atores sob distintos pontos de vista. O desafio da reputação digital está na desconstrução das narrativas definitivas, unilaterais e institucionais, pois a mudança no ambiente comunicacional contemporâneo alterou não apenas o processo de construção de significados, mas também a "produção das relações de poder" (Castells, 2013, p. 11).

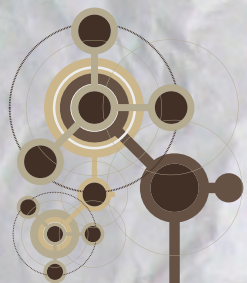
Nesse sentido, o termo *empoderamento* dos interagentes ganha contornos possíveis no ambiente digital, cenário fecundo para explorar as potencialidades narrativas que apresentam novas versões, interpretações e pontos de vista sobre as organizações. Tal desafio pode ao mesmo tempo ser visto como oportunidade e risco pelos gestores organizacionais.

## RELAÇÕES-PÚBLICAS COMO INTERMEDIÁRIOS CULTURAIS

Em *Informar não é comunicar*, Dominique Wolton (2011, p. 35) afirma que "a informação acessível tornou-se uma tirania". Segundo o autor, "a tolerância em relação ao outro, fundamento de toda comunicação normativa, tem pouca coisa a ver com a velocidade das trocas de informação" (Wolton, 2011, p. 42).

8 De técnicas de SEO/SEM a ferramentas de monitoramento de mídias digitais, passando às estratégias de ativação de formadores de opinião, são inúmeras as possibilidades de atuação proativa com o objetivo de gerenciar a reputação em ambientes digitais. A título de exemplo, Chohfi (s/d) apresenta estudo do *The social media strategies summit* com "as melhores 25 ferramentas do mercado" para monitoramento de mídias sociais. Tal lista é meramente ilustrativa e não esgota as possibilidades, e o mercado para esse tipo de demanda cresce exponencialmente. Mais em: <<http://vitaminapublicitaria.com.br/social-media/como-monitorar-as-midias-sociais-infografico-com-as-melhores-25-ferramentas-do-mercado/>>. Acesso em 13/03/2015.

9 Gini Dietrich é autora do *blog* de igual nome ([www.spinsucks.com](http://www.spinsucks.com)) e CEO da Arment Dietrich, agência de marketing integrado em Chicago. Sua premissa é que as fronteiras entre marketing, publicidade, estratégias de comunicação digital e relações públicas já não existem.



Para Mark Andrejevic, o excesso é a marca de nossos tempos. Essa é a tese defendida por ele em sua obra *Infoglut: how much information is changing the way we think and know* (2013)<sup>10</sup>. Para o pesquisador,

a quantidade de informação *mediada* – aquela sobre a qual conscientemente refletimos como informação que nos é apresentada em formatos construídos e fabricados (*shows* de tevê, filmes, jornais, tuítes, atualizações de *status*, *blogs*, mensagens de texto e afins) por meio de vários dispositivos incluindo televisões, rádios, computadores, entre outros – certamente aumentou dramaticamente, graças, em grande parte, à proliferação de dispositivos portáteis, conectados, interativos. Mesmo antes do advento desses dispositivos, tudo que precisávamos fazer era ir à biblioteca para nos sentirmos sobrecarregados por mais do que poderíamos possivelmente absorver. Agora esse excesso nos confronta a todo momento: nos dispositivos que usamos para trabalhar, para nos comunicar com os outros, para nos divertir. O excesso não é mais um fenômeno de “ir ao encontro”, mas um fenômeno que vem “à força”. Não vamos às coisas, elas vêm a nós. É a atmosfera mediada na qual estamos imersos. (Andrejevic, 2013, p. 3).<sup>11</sup>

Para Andrejevic (2013, p. 7), “não apenas jamais estamos completamente informados, mas, de alguma forma recursivamente, não conseguimos estar plenamente informados sobre o quão desinformados somos”. É inevitável pensar, portanto, no papel dos comunicadores como intermediários culturais no contexto da enorme expansão da oferta de bens simbólicos.

Segundo Pierre Bourdieu (2013), os relações-públicas são parte de um grupo de profissionais que atuam como intermediários culturais<sup>12</sup>. Entre as atividades que o autor lista nessa categoria estão *design*, promoção, relações públicas, *marketing*, publicidade, entre outras, que teriam sido “‘inventadas’ e impostas por seus ocupantes que, para poder vender os serviços simbólicos que tinham para oferecer, deviam produzir a necessidade deles entre os potenciais consumidores por uma *ação simbólica*” (Bourdieu, 2013, p. 324). Ao estudar disposições e gostos da nova pequena burguesia francesa, ele destaca:

A nova pequena burguesia realiza-se nas profissões de apresentação e de representação (representantes de comércio e publicitários, especialistas de relações públicas, da moda e da decoração, etc.) e em todas as instituições destinadas à venda de bens e serviços simbólicos...” (Bourdieu, 2013, p. 337).

Essa ideia é amplamente discutida na obra *The cultural intermediaries reader*, editada por Jennifer Maguire e Julian Matthews (2014). Eles definem intermediários culturais como *tastemakers*, ou seja, aqueles que definem o que é ‘bom gosto’ e cultura ‘arrojada’ no mercado. Os intermediários culturais são vetores que influenciam modos de ver e perceber. Os autores mencionam que os intermediários culturais são atores de mercado que constroem valor pela mediação de como mercadorias (ou serviços, práticas, pessoas) são percebidas e adotadas por outros (consumidores finais e outros atores de mercado, incluindo outros intermediários culturais). Essa construção deve ser exercida em um contexto específico e o intermediário cultural é visto como um especialista (Maguire; Matthews, 2014, p. 1).<sup>13</sup>

Para Caroline Hodges e Lee Edwards (2014), a ligação entre intermediação cultural e relações públicas é clara: a atividade envolve produção, negociação e gerenciamento de relacionamentos para as organizações. Segundo os autores, “profissionais de relações públicas gerenciam a reputação, bem como uma gama de relacionamentos externos e internos em nome das organizações por meio da construção e do desenvolvimento de discursos aplicáveis a variáveis contextos” (Hodges; Edwards, 2014, p. 89)<sup>14</sup>. Entre as características dos profissionais de relações públicas que os tornam intermediários culturais, estão a atuação como guardiões da identidade corporativa (por meio de diferentes artefatos culturais), seu impacto social e sua participação ativa na produção de sentidos ligados a produtos, serviços, ideias e pessoas.

10 Tradução livre: *Excesso de informação: o quanto a informação está mudando a forma como pensamos e conhecemos*.

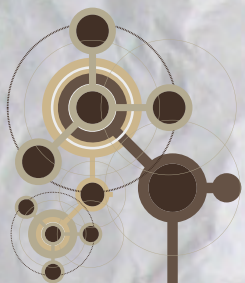
11 Tradução nossa.

12 Em sua obra *A distinção: crítica social do julgamento*, lançada em 1979, Pierre Bourdieu faz essa atribuição, mas não chega a desenvolver a ideia de forma mais aprofundada em estudos posteriores. No Brasil, a obra foi traduzida em 2007 pela Editora Zouk. Este artigo está baseado na segunda edição brasileira, reimpressa em 2013.

13 Tradução nossa.

14 Tradução nossa.





Hodges e Edwards (2014, p. 92-94) complementam sua proposta reforçando que as práticas dos relações-públicas estão intimamente relacionadas com as de outros intermediários culturais, como profissionais de publicidade e propaganda, marketing, jornalismo, entre outros. Juntos, eles promovem discursos que visam legitimar produtos, serviços, organizações, marcas, pessoas, ideias e políticas. Nesse sentido, os consumidores de mensagens de relações públicas são eles mesmos produtores de sentido ao se engajarem no processo de construção de sentido sobre o que recebem. Ao atuar como intermediário cultural e exercer monitoramento e pesquisa, por exemplo, o profissional de relações públicas estaria ajudando as organizações a modelar produtos, serviços e sua própria comunicação aos anseios de seus públicos. Seguindo esse raciocínio, o nível mais expressivo alcançado pelos profissionais de relações públicas em sua atuação como intermediários culturais acontece quando eles têm suas percepções e pontos de vista repercutidos e reinterpretados por outros intermediários culturais, indivíduos ou grupos (Hodges; Edwards, 2014).

Concordamos com Maria José da Costa Oliveira (2011) quando discute que o termo *público* está defasado e não dá conta das mudanças que o contexto contemporâneo impôs às comunicações e às organizações. Segundo a autora, “o termo adequado aos tempos de novas tecnologias é *interlocutor*, característico de um cenário de comunicação, de ação e reação, de troca, de compartilhamento e não de informação caracterizada por dados emitidos em um único sentido” (Oliveira, 2011, p. 80). A pesquisadora reforça que as organizações devem “mapear os atores sociais com os quais uma organização mantenha relacionamentos estratégicos, bem como os líderes ou protagonistas desses grupos” (Oliveira, 2011, p. 86). Nessa linha, podemos identificar que entre esses outros atores sociais estariam, também, intermediários culturais que têm o potencial de repercutir percepções e pontos de vistas das organizações. Nessa linha estão jornalistas, publicitários, blogueiros, ativistas e diversos outros profissionais e interlocutores<sup>15</sup>.

## O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NO CENÁRIO CONTEMPORÂNEO

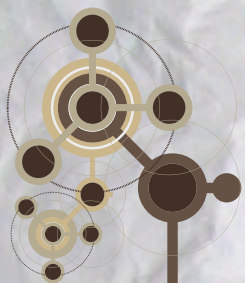
A noção de um ecossistema integrado de comunicação e gestão de conteúdo é, portanto, fundamental para uma atuação que, de fato, construa um ambiente reputacional favorável no contexto digital. Para Gini Dietrich (2014), os conteúdos que compõem esse ecossistema no cenário contemporâneo de relações públicas vão além dos tradicionais conceitos de *paid media* (mídia paga) e *earned media* (mídia não paga, na maioria das vezes resultado de ações de assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia). Dietrich atribui grande valor ao conceito de *owned media* (canais e mídias proprietárias cujo conteúdo está sob controle da organização), reforçando a importância do posicionamento institucional e do estabelecimento de narrativas consistentes e verdadeiras do ponto de vista organizacional. Por fim, ela apresenta o conceito de *shared media*, atribuído ao conteúdo produzido e compartilhado por meio de mídias sociais:

à medida que as redes sociais se desenvolvem e as organizações se tornam mais experientes sobre como usá-las, a repercussão gratuita que se obtém por meio de esforço das pessoas é a combinação de como o conteúdo é consumido e compartilhado e o nível de engajamento ou conversação (Dietrich, 2014, p. 43)<sup>16</sup>

Esse compartilhamento extrapola o esforço das organizações, sendo protagonizado por outros interlocutores que se apropriam de elementos simbólicos ligados ao universo das organizações para criar e compartilhar conteúdos *sobre* elas. Quando o engajamento alcança esse nível, pode-se inferir que a atuação dos profissionais de comunicação como intermediários culturais provocou reinterpretação, ressignificação e repercussão de percepções e pontos de vista de forma expressiva e efetiva (Hodges; Edwards, 2014).

<sup>15</sup> Carolina Terra (2011) reforça o papel de usuários que fazem uso mais intenso da internet e das mídias sociais, por ela nomeados como usuários-mídia. Essa categoria de interagentes pode ser vista como um grupo específico de intermediários culturais, a depender do papel que desempenham e do contexto em que atuam.

<sup>16</sup> Tradução nossa.



Na avaliação de Dietrich (2014), com o crescimento e a consolidação do conceito de *shared media*, muitas organizações – principalmente as de pequeno porte – tendem a investir mais no fortalecimento de sua presença em redes sociais, em detrimento de investimentos em mídia proprietária. Para ela, essa decisão seria um equívoco, pois as mídias sociais têm existência e relevância oscilante. Assim, produzir conteúdo em/para canais próprios é uma estratégia vital para as organizações no contexto digital.

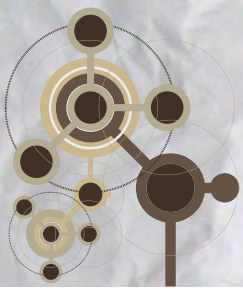
## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atuação das empresas nos ambientes digitais é fundamentalmente multidisciplinar. Muitas vezes, sua gestão é descentralizada e ações mercadológicas ocorrem sem que haja um planejamento integrado que leve em consideração a análise de riscos potenciais e questões relevantes para o negócio. Não é raro haver situações de crises de imagem em mídias sociais causadas por campanhas isoladas de marketing de produto. E, em muitos casos, a área de comunicação corporativa ou institucional é convidada a lidar apenas com as consequências de interações mal-sucedidas lideradas por outras áreas da organização.

No campo da gestão da reputação em contextos digitais, todas as áreas da comunicação são relevantes, e tudo que é dito pela ou sobre a organização contribuirá em alguma medida para a construção da imagem e da reputação organizacional. Nesse sentido, do jornalismo *on-line* à publicidade, do *webdesign* à arquitetura da informação, do marketing às relações públicas, todas as iniciativas de comunicação interferem e contribuem para a consolidação da presença digital. Hoje, qualquer pessoa pode se apropriar dos espaços e das linguagens que constituem o campo simbólico organizacional que antes parecia ser controlável pelas organizações. Por isso, cada vez mais, o planejamento integrado da comunicação digital é uma necessidade. E as relações públicas, parte essencial do composto de comunicação integrada, têm grande importância na construção das narrativas que expressem a identidade organizacional e, também, na formulação de políticas e estratégias que fomentem o pluralismo narrativo e o multiprotagonismo, tendo sempre em vista a gestão responsável da presença digital e de sua dimensão simbólica.

## REFERÊNCIAS

- ANDREJEVIC, Mark. *iSpy: surveillance and power in the interactive era*. Lawrence, KS: University Press of Kansas, 2007.
- \_\_\_\_\_. *Infoglut: how too much information is changing the way we think and know*. Abindon, UK; New York, USA: Routledge, 2013.
- BARICHELO, Eugenia Mariano da Rocha. Mídiação e cultura nas organizações da contemporaneidade: o processo de mídiação como matriz de práticas sociais. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Contexto organizacional midiático*. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2014. p. 37-45.
- BOURDIEU, Pierre. [1979]. *A distinção: crítica social do julgamento*. Trad. de Daniela Kern e Guilherme J. F. Teixeira. 2. ed. rev. Porto Alegre: Zouk, 2013.
- CASTELLS, Manuel. *Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet*. Trad. de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.
- CHOHFI, Daniel Z. *Como monitorar as mídias sociais: infográfico com as melhores 25 ferramentas do mercado*. (s/d.). Disponível em: <<http://vitaminapublicitaria.com.br/social-media/como-monitorar-as-midias-sociais-infografico-com-as-melhores-25-ferramentas-do-mercado/>>. Acesso em: 13 mar. 2015.



CORRÊA, Elizabeth Saad. A comunicação digital nas organizações: tendências e transformações. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, ECA-USP, a. 6, ed. especial, n.10 e 11, p. 161-167, 2009.

DIETRICH, Gini. *Spin Sucks: communication and reputation management in the digital age*. Indianapolis, IN: Que Publishing / Pearson Education, 2014.

HODGES, Caroline E. M.; EDWARDS, Lee. Public relations practitioners. In: MAGUIRE, Jennifer S.; MATTHEWS, Julian (Org.). *The cultural intermediaries reader*. Londres: Sage Publications, 2014.

KUNSCH, Margarida M. Krohling Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. *MATRIZES*, São Paulo, ECA-USP, v. 8, n. 2, p. 35-61, jul./dez. 2014.

L'ETANG, Jacquie. [2008]. *Public relations: concepts, practice and critique*. London: Sage Publications, 2013.

MAGUIRE, Jennifer S.; MATTHEWS, Julian (Org.). *The cultural intermediaries reader*. Londres: Sage Publications, 2014.

OLIVEIRA, Maria José da Costa. De públicos para cidadãos: uma reflexão sobre relacionamentos estratégicos. In: FARIAS, Luiz Alberto de. *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011.

RÜDIGER, Francisco. Relações públicas e pesquisa crítica em comunicação. In: MOURA, Cláudia P. de; FOSSATTI, Nelson C. (Org.). *Práticas acadêmicas em relações públicas: processos, pesquisas e aplicações*. Porto Alegre: Sulina, 2011.

TERRA, Carolina F. *Mídias sociais... e agora? O que você precisa saber para implementar um projeto de mídias sociais*. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2011.

WOLTON, Dominique. *É preciso salvar a comunicação*. Trad. de Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.

\_\_\_\_\_. *Informar não é comunicar*. Trad. de Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2011.

---

Artigo recebido em 19.03.2015 e aprovado em 01.06.2015.